

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO**

FERNANDA CAROLINI DA CRUZ FONTES

**Comunicação Não-Violenta em ação:
O papel estratégico dos setores de Relações Públicas e Recursos Humanos para a
humanização das organizações**

SÃO PAULO
2019
FERNANDA CAROLINI DA CRUZ FONTES

**Comunicação Não-Violenta em ação:
O papel estratégico dos setores de Relações Públicas e Recursos Humanos para a
humanização das organizações**

Versão Original

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Relações Públicas do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch

SÃO PAULO
2019

Nome: FONTES, Fernanda Carolini da Cruz

Título: Comunicação Não-Violenta em ação: O papel estratégico dos setores de Relações Públicas e Recursos Humanos para a humanização das organizações

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Relações Públicas da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Aprovado em: ___/___/ 2019

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

A Deus e às forças superiores por iluminar e guiar todos os meus caminhos.

Aos meus pais, minha base, inspiração e fonte de todo meu amor, por terem batalhado a vida toda para priorizar minha educação e permitir que eu ingressasse na universidade.

Ao Renan, meu namorado, que sempre acreditou em mim e está presente em todos os momentos especiais da minha vida, pelo apoio, carinho e por nunca me deixar duvidar do meu potencial.

Às minhas queridas amigas e mulheres inspiradoras, Amanda e Thaynara, que acompanharam esse trabalho desde a escolha do tema e me incentivaram durante todo o processo.

À ECA – Escola de Comunicações e Artes, por ter construído a profissional que eu sou hoje e construído todo meu conhecimento sobre comunicação.

À minha orientadora, Margarida Kunsch, minha fonte de inspiração nos estudos sobre humanização e comunicação e por quem tenho grande admiração.

A todos os professores da graduação, pois todos os seus ensinamentos estão, direta ou indiretamente, presentes neste trabalho.

À Emiliana Ribeiro que me apoiou desde a concepção desse projeto e me faz acreditar cada dia mais na humanização nas organizações por meio de seus estudos e também por seu exemplo de grande profissional de comunicação.

Às minhas queridas amigas Amanda, Cassia, Carolina (Mall), Daiane e Thaynara, carinhosamente conhecidas como *Mademoiselles*, por serem as melhores amigas do mundo e por me acompanhar em todos os momentos, desde à infância.

Aos meus queridos colegas de trabalho da Warner por terem acompanhado e me apoiado durante toda a execução desse projeto.

À Camila Laseri, minha amada chefe e amiga por me fazer acreditar todos os dias que a humanização e à Comunicação Não-Violenta é possível nas organizações por meio do seu exemplo.

Ao Rogério Barão, meu querido chefe e grandioso profissional de Recursos Humanos, pelas significativas oportunidades que têm me dado e por permitir que eu leve meu aporte de Relações-Públicas e de CNV para o RH da Warner.

A todos aqueles que fizeram parte da minha trajetória e afetaram-na positivamente e aos que fizeram parte da minha graduação, os meus mais sinceros muito obrigada.

“Se um único homem atingir a plenitude do amor, neutraliza o ódio de milhões”

(Mahatma Gandhi)

RESUMO

FONTES, F. **Comunicação Não-Violenta em ação:** O papel estratégico dos setores de Relações Públicas e Recursos Humanos para a humanização das organizações. 2019. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Diante de um contexto de mudanças, velocidade dos acontecimentos, violência e depressão crescentes na sociedade e no ambiente corporativo, são necessárias transformações e uma nova forma de se pensar e se relacionar em que a humanização e valorização do indivíduo sejam levadas em conta. A comunicação é substancial na construção de relacionamentos e significados, sendo a principal responsável pela humanização das organizações.

É por isso que os estudos e aplicação da Comunicação Não-Violenta (CNV) no ambiente organizacional se faz absolutamente necessário e importante em um aporte de Relações Públicas, juntamente com Recursos Humanos, por meio de esforços conjugados que compreendam cultura, liderança e os processos comunicativos internos. Nesse sentido, o presente trabalho tem como metodologia pesquisas sobre CNV e temas correlatos como empatia, cultura, liderança e humanização, apresentando pontos em comum entre eles, além da revisão bibliográfica de Comunicação Interna e Relações Públicas, evidenciando a importância do aporte estratégico desse profissional para aplicação da CNV no ambiente interno e para a humanização das organizações.

A atuação dos profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos na gestão estratégica da comunicação interna é imprescindível para a propagação de uma cultura da humanização e para desenvolver relacionamentos, características de uma comunicação caracterizada primordialmente como não violenta.

Palavras-chave: humanização; cultura; Comunicação Não-Violenta; liderança; empatia; comunicação interna.

ABSTRACT

FONTES, F. **Nonviolent Communication in Action: The Strategic Role of the Public Relations and Human Resources Sectors for humanizing organizations.** 2019. 77 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Faced with a context of changes, speed of events, increasing violence and depression among society and the corporate environment, transformations and a new way of thinking and relating are needed in which the humanization and valorization of the individual are taken into consideration. Communication is substantial in building relationships and meanings, being primarily responsible for humanizing organizations.

That is why the studies and application of Nonviolent Communication (NVC) in the organizational environment is absolutely necessary and important in a Public Relations contribution, together with Human Resources, through joint efforts that understand culture, leadership and internal communication.

In this sense, the present work presents as methodology a research on NVC and related themes such as empathy, culture, leadership and humanization, presenting commonalities among them, besides the bibliographic review of Internal Communication and Public Relations, highlighting the importance of the strategic contribution of this professional for the application of NVC in the internal environment and for the humanization of organizations.

The role of Public Relations and Human Resources professionals in the strategic management of internal communication is essential for the spread of a culture of humanization and for developing relationships, characteristics of communication characterized mainly as nonviolent.

Keywords: humanization; culture; Nonviolent communication; leadership; empathy; internal communication.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. CULTURA DA HUMANIZAÇÃO.....	12
3. COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA & EMPATIA PARA RELAÇÕES HUMANIZADAS.....	23
4. REFLEXÕES SOBRE LIDERANÇA, CULTURA E COMUNICAÇÃO PARA APLICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA E TRANSFORMAÇÃO DOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS.....	38
5. COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NA PRÁTICA: O PAPEL ESTRATÉGICO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS E DOS RECURSOS HUMANOS NOS PROCESSOS COMUNICATIVOS INTERNOS.....	49
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
7. REFERÊNCIAS.....	73

1. Introdução

Em uma conjuntura de crescente violência na sociedade e aumento de quadros de doenças mentais nas organizações, o foco na subjetividade, a humanização e a empatia se mostram essenciais para transformação desse modelo social vigente.

Diante de um mundo dinâmico e veloz em que se vive com uma infinidade de informações circulando, não raro é o fato de encontrar comunicações rasas e pouco humanizadas na Comunicação Interna das organizações. Além disso, com os inúmeros desafios, tarefas e problemas presentes no dia-a-dia das pessoas, é comum que se presencie exemplos de comunicação violenta, carregada com palavras de cunho negativo e depreciativo no ambiente interno.

As organizações são sistemas abertos, dotadas de indivíduos com percepções, pensamentos e comportamentos diferentes, além de necessidades, personalidades e experiências passadas distintas e, nesse contexto, é necessário saber ouvir, relacionar-se e comunicar-se com diferentes públicos.

Nesse contexto, é fundamental o papel dos Recursos Humanos e das Relações Públicas na gestão da comunicação interna para a propagação de uma cultura humanizada e da empatia no ambiente interno, características primordiais de uma comunicação caracterizada como não-violenta.

A “Comunicação Não-Violenta” é um conceito criado por Marshall Rosenberg, doutor em psicologia. Ela permite que a comunicação aconteça a partir do encontro com a humanidade presente nos indivíduos, ouvindo sem julgamentos, falando sem ofender e entendendo a individualidade e necessidades de cada um a partir da empatia.

A Comunicação Não-Violenta, ou CNV, é muito conhecida e praticada por um nicho específico relacionado aos estudos e práticas espirituais, de yoga, meditação e até mesmo pela psicologia. Apesar de ser um tema de comunicação, ainda é pouco falada e difundida por profissionais da área e não há grandes evidências da sua aplicação no ambiente organizacional. Nesse sentido, esse estudo partiu da necessidade de compreender a aplicação da CNV em um aporte teórico e conceitual de Relações Públicas e da Comunicação Interna e seu papel dentro das organizações para promover a humanização.

Portanto, o problema de pesquisa pretende responder, desse modo, os seguintes questionamentos: A Comunicação Não-Violenta pode ser aplicada como estratégia para

humanização das organizações? Qual o papel do profissional de Relações Públicas e de Recursos Humanos nos processos comunicativos internos a partir dessa perspectiva?

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivos gerais analisar a aplicabilidade da Comunicação Não-Violenta como estratégia para a humanização das organizações, assim como o papel estratégico do RP e do RH no ambiente interno a partir dessa mentalidade.

Nesse contexto, parte-se da premissa de que a Comunicação Não-Violenta pode ser um forte elemento estratégico aliado à comunicação interna para desenvolver relacionamentos, amenizar ruídos na comunicação e gerenciar crises, tendo como característica primordial a propagação de uma comunicação mais humanizada, trazendo alegria ao gerar um sentimento positivo de compreensão a partir da empatia.

Para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso foram utilizadas pesquisas, estudos e definições sobre Comunicação Não-Violenta, empatia e humanização com base nos autores Brené Brown (2016), Marshall Rosenberg (2006) e Roman Krznarick (2015). Além disso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre Cultura, Liderança, Comunicação Interna e Relações Públicas a partir das obras de autores como Ana Cristina Limongi-França (1996), (2009), Analisa de Medeiros Brum (2017), Chiavenato (1999) e (2004), Margarida Kunsch (2003) e (2010), Marlene Marchiori (2006), (2008) e (2014), Schein (2004) e (2009), entre outros.

O presente trabalho estrutura-se em quatro capítulos. O primeiro deles, intitulado “Cultura da Humanização”, baseia-se na contextualização de cultura e humanização, uma vez que falar de cultura é fundamental quando se estuda qualquer ambiente organizacional e se faz necessário também compreender a cultura interna de onde a Comunicação Não-Violenta será aplicada para que seja uma estratégia efetiva. Nesse sentido, apresenta-se uma pesquisa inédita no Brasil sobre empresas humanizadas que priorizam boas práticas de cuidado e respeito aos colaboradores e, conseqüentemente, obtêm relacionamentos mais saudáveis, maior motivação e resultados.

O segundo capítulo “Comunicação Não-Violenta & Empatia para relações humanizadas” busca explorar o conceito de Comunicação Não-Violenta de Marshall Rosenberg, disseminador desse processo, além de seu histórico, aplicações e definições. Este capítulo também explica a noção de empatia que está diretamente relacionada com a CNV, elucidando tais relações e sua importância no desenvolvimento de relacionamentos, fundamental para que a comunicação aconteça e, por vezes, seu objetivo primordial.

O terceiro capítulo “Reflexões sobre liderança, cultura e comunicação para aplicação da Comunicação Não-Violenta e transformação dos ambientes organizacionais” analisa a

importância de a Comunicação Não-Violenta ser estimulada pela liderança, em sinergia com a cultura organizacional e com a comunicação. Nesse sentido, é fundamental que líderes não só falem sobre ela, mas que haja coerência entre seus discursos e práticas para que seja uma estratégia efetiva. Além disso, a CNV quando usada e estimulada pelos líderes podem promover grandes mudanças nos ambientes, a despeito dos exemplos de Mahatma Gandhi e Martin Luther King.

Por fim, o quarto capítulo intitulado “Comunicação Não-Violenta na prática: O papel estratégico das Relações Públicas e dos Recursos Humanos nos processos comunicativos internos” é responsável por explicar a Comunicação Não-Violenta na prática, explicitando qual é o papel dos profissionais de Recursos Humanos e Relações Públicas em sua aplicação para o desenvolvimento de processos comunicativos humanizados e empáticos que contribuam para a humanização das organizações.

A Comunicação Não-Violenta encaixa-se em um contexto em que empresas ditas humanizadas têm assumido, no Brasil e no mundo, o compromisso de oferecer condições de trabalho mais dignas, oportunidades aos menos favorecidos e igualdade de trabalho para as minorias. Além disso, no âmbito interno adotam práticas positivas no sentido de oferecer maior qualidade de vida e motivação aos seus colaboradores. Dessa forma, uma pesquisa inédita no Brasil apoiada pela USP e idealizada por Pedro Paro, Rodrigo Caetano e Mateus Gerolamo foi aplicada em 2018 e seus idealizadores acreditam “que os resultados são ricos e sólidos o suficiente para quebrar paradigmas e inspirar negócios mais conscientes, humanizados, sustentáveis e inovadores”, abrindo ainda mais espaço para a CNV ser aplicada.

Diante de um cenário global dotado de mudanças e cada vez mais violento, é necessário enxergar os indivíduos com respeito e dignidade, estreitando os laços. A comunicação tem o poder de transformar, modificando comportamentos, atitudes e até toda uma estrutura. Desenvolver a empatia e comunicar-se de forma não violenta gera um impacto positivo em quem fala e quem escuta e a mudança de todo um ambiente pode acontecer aos poucos, de dentro para fora. Primeiro as organizações, depois o país e quem sabe todo o mundo.

Segundo Roman Krznaric (2015), autor do livro “O poder da empatia”, “A empatia é muito mais do que uma emoção agradável limitada ao domínio da experiência individual: ela pode também ser uma força coletiva com o poder de mudar a sociedade”.¹

¹ Krznaric, Roman. **O poder da empatia**: A arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo; tradução Maria Luiza X. de A. Borges. - 1. ed. - Rio de Janeiro, Zahar, 2015. p. 197

2. Cultura da Humanização

O homem é peça chave das organizações. Delas fazem parte indivíduos diversos, de grupos sociais distintos, com percepções, necessidades e motivações diferentes. Segundo Tania Casado (2002) “as organizações são compostas de pessoas que trazem para o ambiente de trabalho todo o seu jeito de ser, sentir e viver. São motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas que precisam conviver e produzir” (CASADO, T; 2002, p. 236).

O fator humano é uma característica intrínseca das organizações e contribui diretamente para seu desenvolvimento, transformação e sucesso. Por isso, é necessário que haja uma gestão de pessoas com maior preocupação com a subjetividade, individualidade e motivação dos funcionários, além de maior bem-estar, qualidade de vida e satisfação no ambiente de trabalho.

No entanto, segundo Chanlat (1996), “contrariamente à idealização que aparece com frequência no mundo dos negócios, a organização aparece frequentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero” (CHANLAT, JF; 1996, p. 25). Ou seja, diferente da situação ideal de uma empresa que ofereça qualidade de vida e bem-estar físico e psicológico aos indivíduos, é muito comum que o contrário aconteça. Isso ocorre porque os aspectos pessoais são tratados separadamente dos aspectos profissionais e normalmente não são contemplados pela organização, fazendo com que a empresa passe a ser um ambiente desagradável e os colaboradores não se sintam à vontade para desenvolver suas atividades adequadamente e desenvolver relacionamentos que possam ser benéficos para a organização.

Baldissera (2010) também afirma que "assim como a organização é possibilidade de realização profissional/satisfação/prazer, também é portadora de sofrimento (...)" (BALDISSERA, R; 2010, P. 66). Em vista disso, é crucial que se tenha maior atenção e cuidado com a gestão de pessoas no ambiente corporativo.

A gestão de pessoas consiste no modo que uma empresa gerencia e orienta o comportamento humano e é um diferencial no cenário competitivo em que as organizações estão inseridas, já que focaliza no principal recurso que uma organização possui: o aspecto humano.

Com a globalização e o conseqüente crescimento das empresas, houve uma modificação no ambiente de trabalho e suas operações, incluindo o modo de tratar os indivíduos e os relacionamentos interpessoais. Gerenciar pessoas e reconhecer a dimensão humana, além das qualidades, aptidões e diferenças entre estas pessoas é papel não só dos gestores, mas principalmente de profissionais que têm como função relacionar-se e cuidar de públicos, como Relações Públicas e Recursos Humanos, ambos mediados pela comunicação. Nesse sentido, a comunicação aparece como essencial na construção de relacionamentos e significados, funcionando como principal responsável pela humanização da empresa. O papel das Relações Públicas e Recursos Humanos será estudado com mais profundidade no capítulo quatro deste trabalho.

Uma empresa humanizada é aquela que se preocupa com seus funcionários e todos os elementos relacionados a ele, respeitando seus limites, valores e individualidade. Para Casado (2002), “desconsiderar essas questões impede a visão acurada da organização e impossibilita qualquer ação para a melhora dos modelos de gestão de pessoas” (CASADO, 2002, p. 236).

A organização se mostra como ambiente que perpassam mensagens, havendo compartilhamento de informações e relações interpessoais. Sendo assim, a abordagem humana e a gestão de pessoas em empresas humanizadas abrem espaço para que os funcionários desenvolvam comunicações que tenham como base o respeito e empatia, fundamentais para que as organizações se desenvolvam e as operações aconteçam em um clima positivo.

Em vista disso, é imprescindível a construção e manutenção de culturas que valorizem o lado humano das organizações para que a não-violência e a empatia seja um aspecto intrínseco à organização, atingindo a humanização. Para esse processo acontecer, a comunicação mostra-se essencial.

Com relação à constituição de uma cultura humanizada, Marlene Marchiori (2010) acredita que “ao se ponderar sobre as empresas humanizadas, entende-se que o lugar da comunicação é o lugar da fala, da interação, da geração de conhecimento” (MARCHIORI, 2010, p. 143). Nesse sentido, para a humanização acontecer a comunicação deve estar presente abrindo canais de diálogo e estimulá-los formando relacionamentos e construindo significados.

Marchiori (2008) ainda afirma que

Para a realização de sua função, o profissional de Comunicação deve sempre levar em consideração - e com cuidado - a área de relacionamento humano e aspectos inerentes à sua natureza: harmonia, efeitos da cultura nos diferentes

níveis da organização e fragmentação de indivíduos, além de outras. (MARCHIORI, 2008, p. 76)

Dessa forma, para entender o processo construção de uma cultura que tenha como base a humanização e respeito ao indivíduo, é necessário, primeiramente, compreender os próprios conceitos de cultura e cultura organizacional que o profissional de comunicação deve considerar em sua atuação estratégica.

É importante ressaltar que as ideias apresentadas não esgotam o assunto, mas apenas traçam um panorama para auxiliar no entendimento da importância de estudar a cultura de onde a comunicação e, neste estudo especificamente, a Comunicação Não-Violenta será aplicada para que seja uma estratégia efetiva.

Existem infinitas formas de compreender o conceito de cultura com propostas de diversas áreas do pensamento, como ciências sociais, antropologia, filosofia e comunicação. Todos eles possuem semelhanças, mas se diferenciam a partir do foco adotado. Um dos conceitos mais amplos é pensar cultura como todo conhecimento e conjunto de ideias, costumes, normas, convenções, valores, comportamentos, ideologia, leis, além de competências adquiridas não só por meio das relações familiares como também pela vivência em sociedade.

Cultura, para Tylor (1832-1917) “é todo aquele complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade” (apud MARCHIORI, 2008, p.65). Já Geertz (2008) entende cultura como “um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida” (GEERTZ, 2008, p.68).

Sendo a sociedade uma forma de organização, nestes dois conceitos importantes sobre cultura se destacam a comunicação e a organização como elementos culturais chaves, assim como o compartilhamento de valores e sistemas simbólicos inerentes à cultura. Isso quer dizer que na esfera cultural há uma compreensão conjunta que é compartilhada no ambiente que um grupo está inserido, denominado organização, em que os indivíduos deste grupo se sentem próximos e integrados. Além disso, significados, valores e conhecimentos se tornam comuns e a comunicação media e perpetua esse processo no tempo e no espaço.

Sendo assim, a cultura se revela como produto de interações sociais que gera significados tendo como base a comunicação. Segundo Sackman (1997), “a construção de significados envolve necessariamente comunicação. Se a cultura pode ser entendida como a

construção de significados, o círculo entre comunicação e cultura se fecha” (apud MARCHIORI, 2008, p. 101). Ainda sobre organização, cultura e comunicação, Schall (1983) afirma que:

uma organização poderia, então, ser estudada como uma cultura, descobrindo-se e sintetizando suas regras de interação e interpretações sociais, como reveladas no comportamento que elas moldam. A interpretação e interação social são atividades de comunicação, portanto, a cultura poderia ser descrita pela articulação de regras de comunicação (SCHALL, 1983, p. 146)

Com relação à cultura organizacional, esta começou a ser estudada e conceitos foram construídos quando do crescimento de inúmeras empresas multinacionais que tiveram à sua expansão para outros países na busca de novos mercados. Schein (2004) assim a define:

conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2004, p. 17)

Para Keyton (2005, p. 28) “cultura organizacional é o conjunto de artefatos, valores e pressupostos que emergem das interações dos membros organizacionais. ”

Desse modo, Edgar Schein e Joann Keyton, assim como outros autores, entendem a cultura organizacional como um fator social e coletivo em que os membros de um grupo transmitem valores, significados e conhecimentos para os novos, transformando-a em prática contínua.

No entanto, além da existência de uma cultura organizacional central e principal que integra e orienta as pessoas com relação aos objetivos da organização, no desenvolvimento de atividades e gerenciamento de expectativas, podem existir também subculturas. Fincham e Rhodes (1992) afirmam que:

(...) organizações são feitas de diferentes ocupações e profissões, diferentes classes sociais e gêneros, e são talvez propagadas em diferentes áreas geográficas. Tudo isso pode formar a base de subculturas distintas e contraculturas que competem para a definição da realidade da organização. (Fincham e Rhodes, 1992, p. 420)

Quando da expansão das multinacionais para outros territórios, o intuito inicialmente era manter uma cultura única, mas o resultado foi que muitas organizações tiveram suas culturas

alteradas nos países que se estabeleceram, já que os indivíduos foram adicionando valores e crenças tanto individuais quanto do próprio grupo ao lidar com situações e problemas.

Fleury e Sampaio (2002) afirmam que:

(...) uma das primeiras concepções de cultura empregadas pela administração é semelhante à concepção das culturas nacionais, pela qual procura identificar que elementos culturais foram obtidos na sociedade pelos empregados, especialmente os que entram em conflito com a ordem organizacional original, para então buscar um novo arranjo organizacional ou uma mudança de crenças e valores. (FLEURY, MTL; SAMPAIO, Jáder dos Reis, 2002, p. 285)

Tal fato mostra que a cultura pode ser socialmente construída à medida que ela gera compreensão e os indivíduos criam significados. Nesse sentido, as pessoas são ao mesmo tempo integrantes e construtores da cultura organizacional. Para Baldissera (2011) “se, por um lado, o sujeito é resultado do entorno ecossociocultural, por outro, é seu construtor” (BALDISSERA, 2011, p.142).

Dessa forma, como o sujeito é transformado pela realidade ao mesmo tempo que a transforma, a cultura não pode ser algo inflexível, ou seja, novos padrões de comportamento podem ser estimulados, aprendidos e compartilhados, o que inclui uma comunicação humanizada para os colaboradores, assim como entre eles.

Nesse aspecto, é importante salientar a relevância da cooperação entre os membros de um grupo ou entre os colaboradores de uma empresa para mudança de hábitos. Kunsch (2003) afirma que “o homem, como ser social, necessita de seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços” (KUNSCH, 2003, p. 21). Isto quer dizer que para que novas práticas culturais ganhem espaço é necessário estimular a sinergia dentro da organização. Pomarico e Nassar (2013), ao falar sobre cultura, acrescentam que:

A cultura social e a cultura organizacional são tecidas e reorganizadas no contexto da complexidade, ou seja, não devem ser assumidas como verdades absolutas e inquestionáveis, prontas e fechadas, assim como também não devem se impor coercitivamente sobre os indivíduos, uma vez que nos encontramos em uma sociedade em que há mais interesse em participação pelos sujeitos e que, por isso, também exige maior transparência por parte das organizações. (POMARICO; NASSAR, 2013, p. 520)

Ou seja, diante de um contexto de multiplicidade e maior participação dos indivíduos nos processos organizacionais, é primordial que o discurso e a prática sejam coerentes diante de um público crítico que exige mais transparência e conformidade entre enunciados e atitudes.

Com os inúmeros desafios, tarefas e problemas presentes no dia-a-dia das pessoas, é comum que se presencie exemplos de comunicação violenta, carregada com palavras de cunho negativo e depreciativo no ambiente interno. Esse tipo de atitude deve ser observado a partir de um esforço conjunto dos profissionais de Recursos Humanos e Relações Públicas para que sejam evitados e transformados a fim de construir um discurso coerente de não-violência que esteja alinhado com a prática organizacional.

Sobre este fato, Brown (2016) comenta que “precisamos cultivar culturas empresariais em que determinados comportamentos não sejam tolerados e em que todos se disponham a proteger o que mais importa: os seres humanos” (BROWN, 2016, p. 145). Permitir tais comportamentos e não os desestimular abertamente não preserva os indivíduos, assim como não permite uma cultura e comunicação consistentes em prol da humanização.

A apreensão da cultura também conta com apoio fundamental da liderança, sendo que Schein (2009) afirma que “cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder” (SCHEIN, 2009, p. 11). A influência do líder é um dos componentes do processo de construção cultural. Tal influência na formação de uma cultura empática que promove a Comunicação Não-Violenta será objeto de análise do capítulo três do presente trabalho.

Além do apoio da liderança, novas práticas são mais socialmente aceitas quando os indivíduos participam de sua construção. Maria Tereza Leme Fleury e Jáder dos Reis Sampaio (2002) em seu artigo “Umas discussões sobre cultura organizacional” trazem um estudo realizado por Max Pages e outros autores e afirmam que “os empregados partilham fortemente à ideologia à medida que participam da sua elaboração, num processo de autopersuasão que lhes permite contribuir para a própria subjugação” (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 290).

A importância de estudar a cultura organizacional, portanto, reside no fato de compreender como as organizações funcionam, sua complexidade e processos, comportamentos e valores compartilhados que norteiam sua realidade no intuito de manter aspectos importantes para o funcionamento da organização, assim como validar novas perspectivas para um mesmo grupo por meio da comunicação. Como afirmam Gudykunst e Ting-Toomey (apud MARCHIORI, 2008, p. 97) “comunicação e cultura reciprocamente

influenciam uma a outra. Indivíduos ‘trazem’ uma cultura que, sem sombra de dúvida, afeta a forma com que eles se comunicam, e a forma com os que indivíduos se comunicam pode mudar a cultura que compartilham”.

Isso quer dizer que para ocorrer à transformação organizacional e adoção de novos hábitos é necessária a participação dos indivíduos, pois eles são responsáveis em formar e reproduzir a cultura, assim como a comunicação ao permitir que estes indivíduos se relacionem. Sendo assim, a comunicação altera a cultura e permite a Comunicação Não-Violenta acontecer a partir do momento que estimula relacionamentos e mudanças de atitude.

Tais mudanças ou adesão a novos valores e maneiras de agir muitas vezes não acontecem por falta de conversas efetivas e é por isso que a comunicação deve permear os processos culturais. Além dos diálogos, devem haver condições para a prática diária da CNV. Marchiori (2006) afirma que “uma pré-condição para a prática de qualquer atitude empresarial é a preparação da empresa para o seu uso. Sendo assim, a comunicação entre os indivíduos de uma organização deve ser considerada pelos executivos ” (MARCHIORI, 2006, p. 81).

Nesse sentido, para que o profissional de Relações Públicas e Recursos Humanos entendam a cultura de seu público de interesse é necessário que diálogos sejam estabelecidos e estimulados para compreensão dos valores compartilhados que, por sua vez, podem justificar comportamentos e, dessa forma, auxiliar na tomada de decisões e estratégias a serem adotadas por esses profissionais. Políticas e práticas estabelecidas como estratégias podem alterar modos de pensar e agir ao refletir novos valores. Segundo Maria Fleury e Sampaio (2002), “essas políticas e práticas - por exemplo, as políticas de gestão de pessoas, que revelam valores da natureza humana ou da natureza da atividade humana - ao mesmo tempo refletem os valores e constituem elementos-chave da mudança” (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 291).

Sendo assim, mostra-se de fundamental importância o diálogo e a cooperação não só para construção de relacionamentos como para gerar significados compartilhados por meio da interação social. Por isso é fundamental o profissional de Relações Públicas assumir uma postura estratégica para buscar relacionamentos duradouros e de confiança com seus públicos. Nesse processo, a comunicação mostra-se essencial para o entendimento do que é aceito e esperado em ambientes complexos. Isso quer dizer que a cultura precisa fazer sentido dentro de uma organização e a comunicação pode ajudar na construção e entendimento de contextos.

Se a cultura é construída continuamente por meio da comunicação, então a Comunicação Não-Violenta somente pode ser estimulada e adotada nas organizações a partir

da construção de uma cultura humanizada que tenha a empatia como atitude indispensável em que não sejam permitidas atitudes ofensivas. Marchiori (2008) afirma que “a cultura influencia os sistemas e os comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes” (MARCHIORI, 2008, p. 76). Isso quer dizer que se a organização for capaz de promover uma cultura humanizada que forneça as bases para a CNV ser aplicada, é possível que ela influencie a sociedade com estes comportamentos.

As organizações exercem cada vez mais impacto na sociedade e podem impulsionar mudanças significativas e é por isso que elas têm um protagonismo importante em transformações sociais. Para Harman (1996), “a empresa moderna, que sobrevive em um ambiente de constante mudanças, é hoje uma das instituições mais adaptáveis, se comparada a outras como as igrejas e os governos, o que lhe confere um papel de liderança nas transformações necessárias” (apud VERGARA, 2001, p. 21).

Nesse sentido, surgem cada vez mais empresas humanizadas que trazem transformações ao levar para o debate social diversas questões importantes. Vergara e Branco (2001) assim as define:

Entende por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização de retorno para os acionistas. Nesse sentido, são mencionadas empresas que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 20).

Diversas empresas humanizadas no Brasil têm assumido o compromisso de oferecer condições de trabalho mais dignas, oportunidades aos menos favorecidos e igualdade de trabalho para as minorias. Além disso, no âmbito interno adotam práticas positivas no sentido de oferecer maior qualidade de vida e motivação aos seus colaboradores. No âmbito externo, defendem e dão assistência a causas sociais e ambientais muito importantes e das mais diversas.

Uma pesquisa apoiada pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC-USP) e idealizada por Pedro Paro, pesquisador, palestrante e escritor, Rodrigo Caetano, jornalista e escritor, e Mateus Gerolamo, professor da USP e orientador de Pedro Paro no projeto, foi aplicada em 2018 e mostra que a satisfação dos colaboradores em empresas humanizadas é 224% superior quando comparada com empresas comuns. Essa pesquisa,

denominada Pesquisa Empresas Humanizada do Brasil², foi a primeira realizada fora dos Estados Unidos e contou com a participação de 1105 empresas, 136 mil colaboradores, assim como 2394 *stakeholders*.

Sendo uma pesquisa inédita no Brasil, seus idealizadores acreditam “que os resultados são ricos e sólidos o suficiente para quebrar paradigmas e inspirar negócios mais conscientes, humanizados, sustentáveis e inovadores” (PARO; CAETANO; GEROLAMO, 2018). Os resultados da pesquisa foram apresentados no ano de 2019 na 1ª Conferência Latino-Americana de Capitalismo Consciente (CCLAC) em São Paulo.

Como metodologia de pesquisa, foram escolhidas para entrevista algumas das maiores empresas que nos anos de 2013 a 2017 se destacaram em diversos rankings no Brasil, tais como Sistema B, Great Place To Work (GPTW), Guia Exame 500 Maiores & Melhores, Guia Exame de Sustentabilidade, Guia Você S/A, Guia Isto é Maiores Empresas, Ranking Love Mondays e Ranking Reclame Aqui. No processo, foram considerados como indicadores: satisfação dos colaboradores, satisfação dos clientes, qualidade de vida, bem-estar, cultura organizacional, entre outros.

Como resultado, foram selecionadas 22 empresas que revelaram incorporar em suas estruturas práticas conscientes e humanizadas. São elas: Sociedade Beneficente Israelita Albert Einstein, Bancoob, Grupo Boticário, Braile Biomédica, Cacau Show, Cielo, Clearsale, Elo 7, Johnson&Johnson, Grupo Jacto, Klabin, Malwee, Mercos, Multiplan, Natura, Reserva, Tetra Pack, Raccon, Unidas, Unilever, Venturus e Toca. Os idealizadores do projeto acreditam que as empresas humanizadas:

São movidas por paixão e por um propósito evolutivo, e não por dinheiro. Elas geram impacto, valor compartilhado e prosperidade para todas as partes interessadas do negócio, clientes, investidores, funcionários, parceiros, comunidades e sociedade. Elas agem de maneira poderosamente positiva para que as partes interessadas as reconheçam, valorizem, confiem, admirem e até tenham uma relação de amor. E assim, elas tornam o mundo melhor pela maneira como fazem negócios e o mundo responde. Os resultados obtidos comprovam que elas naturalmente são mais lucrativas, e criam regras

² Humanizadas.com. **Empresas Humanizadas**: Resultados preliminares da pesquisa - 1ª edição - 2018/19. Disponível em: <<http://www.humanizadas.com/wp-content/uploads/2019/03/Relatório-Preliminar-EHBR-2019-v4.pdf>> Acesso em: 11 de setembro de 2019

radicalmente novas, gerando um novo significado de sucesso nos negócios: o valor compartilhado.³ (PARO; CAETANO; GEROLAMO, 2018)

O grupo Reserva, por exemplo, liberou todos os seus colaboradores no Dia das Mães para que pudessem passar esse dia em família, diferentemente de muitas lojas que, por ser um dia de muita lucratividade, jamais dispensariam seus funcionários. A empresa Clear Sale possui diversos programas internos que têm o intuito de acolher os colaboradores, como UAH conversa e Irmão mais velho. O primeiro é um encontro que estimula conversas entre os colaboradores para incentivar um clima de união e o segundo faz parte do programa de integração de novos colaboradores, que quando chegam têm um padrinho que o acompanha e o acolhe no início de sua trajetória na empresa.

Já a Klabin possui um programa interno chamado Programa Viver Bem, que orienta os colaboradores em resolução de problemas particulares. Quanto a Natura, além de diversas práticas que promovem a sustentabilidade, ela conta com uma Política de Valorização da Diversidade que estimula a diversidade, inclusão e multiculturalidade dentro da empresa.

Como resultados dessas práticas, a pesquisa mostra que as empresas humanizadas têm um desempenho pelo menos duas vezes maior do que empresas comuns. Em longo prazo, esse desempenho pode chegar a ser até seis vezes maior. Além disso, elas apresentaram como prática comum quatro pilares: propósito maior, orientação para seus públicos, liderança e cultura conscientes. Isso quer dizer que essas empresas têm um propósito maior do que só a lucratividade, se preocupam com *stakeholders* e geram valor compartilhado, além de promover uma cultura de transparência e confiança e contar com líderes que inspiram e motivam os colaboradores.

Nas avaliações desses quatro pilares, as empresas conscientes tiveram um resultado 114% superior, sendo que nos casos de liderança e culturas conscientes elas aparecem 103% e 133% maiores, respectivamente, do que quando comparado com outras empresas, mostrando a relevância dos aspectos culturais e da liderança no processo de humanização. Sendo assim, para os autores da pesquisa

O que essa pesquisa mostra é que, ao fazer negócios da maneira correta, sendo legitimamente autêntico e ético com todos os seus *stakeholders*, cuidando de

³ Humanizadas.com. **Empresas Humanizadas**: Resultados preliminares da pesquisa - 1ª edição - 2018/19. Disponível em: <<http://www.humanizadas.com/wp-content/uploads/2019/03/Relatório-Preliminar-EHBR-2019-v4.pdf>> Acesso em: 11 de setembro de 2019

todas as partes envolvidas, e ajudando a curar os problemas do mundo, a sua empresa pode naturalmente ter um desempenho superior.

E a Pesquisa Empresas Humanizadas mostra que isso não apenas é possível, como também já é praticado no Brasil. As empresas com os melhores resultados do país são movidas por paixão e propósito, e não por dinheiro. Elas possuem uma rentabilidade sobre o patrimônio líquido superior por justamente ajudarem a todas as partes interessadas a prosperar colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, parceiros, comunidades e sociedade (...). Essas empresas tornam o mundo melhor pela maneira como fazem negócios e o mundo responde.⁴

Desse modo, o intuito do estudo realizado é identificar e reconhecer organizações que tenham práticas humanizadas e conscientes e, com isso, inspirar outras empresas a fazerem o mesmo e adotarem boas práticas internas e externas que valorizem seus colaboradores e demais públicos. Os responsáveis pela pesquisa entendem que “da mesma maneira como novas empresas podem entrar para essa comunidade, empresas que não sustentem práticas conscientes e humanizadas também podem sair, afinal, acreditamos que todas as empresas estejam em uma jornada evolutiva” (PARO; CAETANO; GEROLAMO, 2018).⁵

A Pesquisa Empresas Humanizadas do Brasil, portanto, mostra a preocupação e tendência cada vez maior em buscar boas práticas que valorizem e cuidem dos colaboradores e tragam motivação, cuidado e respeito mútuo, os inspirando a agir da mesma forma. É nesse contexto que a Comunicação Não-Violenta ganha espaço. Toda essa movimentação na busca de práticas positivas tanto acontece ao ser afetada pela sociedade quanto a afeta enormemente.

Marchiori (2008) em seus estudos sobre organização e cultura explica que as organizações “tratando-se de um sistema aberto que recebe influência do meio ambiente, também pode influenciar esse meio” (MARCHIORI, 2008, p. 76). Kunsch (2003) também afirma que “qualquer organização constitui um sistema que necessita receber energias do meio ambiente, transforma tais energias e exporta as energias transformadas no interior para o meio ambiente (...)” (KUNSCH, 2003, p. 30).

Dessa forma, se as organizações são sistemas abertos que interagem com o meio que estão inseridas, qual será o impacto quando as empresas passarem a adotar a Comunicação Não-

⁴ Humanizadas.com. **Empresas Humanizadas**: Resultados preliminares da pesquisa - 1ª edição - 2018/19. Disponível em: <<http://www.humanizadas.com/wp-content/uploads/2019/03/Relatório-Preliminar-EHBR-2019-v4.pdf>> Acesso em: 11 de setembro de 2019

⁵ Humanizadas.com. **Empresas Humanizadas**: Resultados preliminares da pesquisa - 1ª edição - 2018/19. Disponível em: <http://www.humanizadas.com/wp-content/uploads/2019/03/Relatório-Preliminar-EHBR-2019-v4.pdf>> Acesso em: 11 de setembro de 2019

Violenta como um aspecto cultural e comportamental? A construção de uma cultura que leve em conta à individualidade forma as bases para que a CNV seja aplicada. São as empresas humanizadas, que têm respeito e preocupação genuína com os indivíduos, que vão abrir espaço para ela. Em seguida, empresas não-humanizadas podem se inspirar com as boas práticas e se transformar a partir da influência do ambiente em que estão inseridas.

Visto isso, é possível afirmar que a criação e manutenção de uma cultura para aplicação da CNV e para a humanização exige transformações por parte das organizações e a estruturação de um ambiente organizacional que seja compatível com essa nova realidade, realidade essa que pode ser trabalhada pelos esforços conjuntos de Relações Públicas e Recursos Humanos em um aporte estratégico.

3. Comunicação Não-Violenta & Empatia para relações humanizadas

A Comunicação Não-Violenta (CNV) pode ser entendida como uma forma de se comunicar que favorece e desenvolve relacionamentos já que ensina como falar sem insultar o outro assim como ouvir sem se magoar ou se ofender. A CNV permite conectar-se com as pessoas e mediar conflitos ao decifrar o que está além do comportamento de outra pessoa, ou seja, colocar-se no lugar do outro e exercitar a empatia. É por isso que ela também pode ser chamada de comunicação empática. Ambos os conceitos, empatia e Comunicação Não-Violenta serão analisados nesse capítulo a fim de entender como a violência pode ser amenizada e os relacionamentos aprimorados em prol da humanização das organizações.

Grande parte dos estudos sobre CNV são baseadas nas obras de Marshall Rosenberg (2006), notadamente o livro “Comunicação Não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais” o qual baseia-se este capítulo e grande parte do presente trabalho.

A CNV pressupõe a tratar o problema da violência que provoca mazelas e desestrutura indivíduos e relacionamentos, pois a estrutura social no qual os indivíduos fazem parte tem a violência enraizada e, numa relação de duas vias, quase sempre a produz. Para Gloria Arieira (2017)

Desde pequeno, o ser humano se sente impotente frente ao mundo e sob constante ameaça devido à visão de limitação de si mesmo. Há, por isso, uma necessidade urgente de proteger-se. Com esse intuito, o ser humano muitas vezes age de forma inadequada, agredindo e desrespeitando outros. (ARIEIRA, 2017, p. 141)

Além de a violência ser utilizada como uma medida de proteção para o ser humano, o próprio sistema a perpetua ao longo do tempo ao transmiti-la de geração em geração por meio de pessoas que exercem influência em organizações diversas, sejam pais, professores, chefes e líderes, difundindo, assim, uma cultura violenta. Sobre o assunto, Marshall Rosenberg, propagador do conceito de Comunicação Não-Violenta, reitera que

Todos nós aprendemos coisas que nos limitam como seres humanos - seja de pais bem-intencionais, de professores, de religiosos ou de outras pessoas. Passado adiante através de gerações, até de séculos, muito desse aprendizado cultural destrutivo está tão enraizado em nossa vida que nem temos mais consciência dele. (ROSENBERG, 2006, P. 235)

A violência pode ganhar forma de diversas maneiras, como violência física, psicológica e verbal, sendo essa última a mais sutil e que a CNV explora com mais detalhes. Huberto Rohden (2012), autor de uma das biografias populares de Gandhi, afirma que

A violência aparece em formas várias; a mais comum é a da violência material, que pratica atos violentos em forma física, como ferimento ou morte. Violência em forma mais civilizada se revela verbalmente, em forma de injúrias, maledicências, mentiras e difamações. (ROHDEN, 2012, p. 63)

Sendo assim, a CNV e a empatia aparecem em um contexto no qual a violência cada vez mais ganha espaço na sociedade, seja por meio de violência física ou até mesmo verbal que conta com gestos e linguagem ofensiva. A empatia se mostra ainda mais importante nesse processo, pois a “capacidade de oferecer empatia a pessoas em situações tensas pode afastar o risco potencial de violência ” (ROSENBERG, 2006, p. 164).

Sobre violência, Rosenberg (2006) entende que

Na raiz de grande parte ou talvez de toda violência (...) está um tipo de pensamento que atribui a causa do conflito ao fato de os adversários estarem errados, e está a correspondente incapacidade de pensar em si mesmos ou nos outros em termos de vulnerabilidade - o que a pessoa pode estar sentindo, temendo, ansiando, do que pode estar sentindo falta, e assim por diante. (ROSENBERG, 2006, P. 41)

Ou seja, o simples fato de se colocar no lugar de outra pessoa em momentos desconfortáveis e entender que quem está do outro lado é um ser humano que tem sentimentos, medos e limitações já é capaz de minimizar conflitos.

Rosenberg considera ainda que “a violência vem da crença de que outras pessoas nos causam sofrimento e, portanto, merecem ser punidas” (ROSENBERG, 2006, p. 205). Nesse sentido, ele ensina que para ser capaz de utilizar a Comunicação Não-Violenta, é necessário parar de colocar a culpa dos próprios sentimentos, como raiva, em terceiros. Estes podem ser apenas o estímulo, mas nunca a causa da raiva e da violência. Nesse caso, a empatia por si e por outros pode ser muito útil no sentido de reconhecer as próprias emoções, assim como a de outros, e dar espaço para elas, gerando conexão emocional. Ao oferecer empatia, o outro é capaz de ouvir e falar de forma mais respeitosa e a troca entre os sujeitos na comunicação se dá efetivamente.

A “Comunicação Não-Violenta” é um conceito criado e desenvolvido nos Estados Unidos por Marshall Rosenberg, doutor em psicologia. Sua preocupação com o assunto começou desde a infância, em meados de 1943, em que haviam diversos conflitos raciais num contexto de segregação racial dos EUA. Ao mesmo tempo em que se deparava com violência, ele presenciou diversas atitudes compassivas mesmo em situações muito difíceis. Isso o levou a se preocupar com duas questões durante a vida dele:

O que acontece que nos desliga de nossa natureza compassiva, levando-nos a comportarmos de maneira violenta e baseada na exploração das outras pessoas? E, inversamente, o que permite que algumas pessoas permaneçam ligadas à sua natureza compassiva mesmo nas circunstâncias mais penosas? (ROSENBERG, 2006, P.19)

Sua escolha em estudar psicologia foi justamente porque ele acreditava que esta disciplina iria ajudá-lo a responder essas duas perguntas. Sua ideia inicialmente era se tornar um psicólogo clínico, mas em seus atendimentos percebeu que as metodologias da psicologia eram limitadas no sentido de uma transformação das vidas das pessoas. Enquanto estudava outras formas de abordar seus pacientes e contribuir para seu bem-estar, minando a violência, Marshall conta: “Identifiquei uma abordagem específica da comunicação - falar e ouvir - que nos leva a nos entregarmos de coração, ligando a nós mesmos e aos outros de maneira tal que permite que nossa compaixão natural floresça” (ROSENBERG, 2006, p. 21). Essa abordagem ele chamou de Comunicação Não-Violenta.

Em seus atendimentos, ele percebeu que a Comunicação Não-Violenta era muito mais efetiva para solucionar conflitos de relacionamentos dos seus pacientes do que os métodos que aprendeu em psicologia. Depois de muitas pesquisas, a CNV como metodologia e estratégia de comunicação passou a ser desenvolvida no começo da década de 1960 num contexto em que os EUA estavam começando a deixar de lado a segregação racial. Nesse cenário, a Comunicação

Não-Violenta se mostrou uma possível solução para transformação do pensamento racista vigente na época.

Nesse período, Rosenberg passou a lecionar em faculdades e ensinar as técnicas da CNV, além de viajar pelos EUA para compartilhar esse processo entre grupos e comunidades. Foi nessa conjuntura que Marshall fundou *The Center of Nonviolent communication* (Centro de Comunicação Não-Violenta), uma organização sem fins lucrativos com o intuito de disseminar a CNV.

Em contato com Paulo Freire, Marshall Rosenberg aprendeu como ele podia, por meio da educação e comunicação, capacitar outras pessoas a ensinar a Comunicação Não-Violenta ao redor dos Estados Unidos. Em seguida, esse processo começou a se espalhar ao redor do mundo.

No entanto, ainda que a terminologia e conceito da Comunicação-Não Violenta tenha sido estudado, desenvolvido e se popularizado pelos esforços de Marshall Rosenberg, a CNV já era usada por gurus e mestres espirituais, sendo denominada por eles *ahimsa* ou simplesmente não-violência.

Ahimsa é um princípio ético e religioso que foi muito praticado e divulgado por Mahatma Gandhi e está diretamente relacionado à não-violência, o respeito à vida e aos indivíduos, além da busca ao bem-estar. Gandhi assim a interpreta:

Literalmente, *ahimsa* significa não violência para com a vida, mas tem também um significado muito mais amplo. Significa também que uma pessoa não pode ofender outra pessoa, devendo ter compaixão pelo outro, inclusive quando se trata de um inimigo. Para aqueles que seguem essa doutrina, inimigos não existem. Para quem acredita na eficácia dessa doutrina até as últimas consequências, quando alcançamos a meta da paz, o mundo está em nossas mãos. Se expressarmos nosso amor – *ahimsa*- de tal modo que ele marque para sempre nosso inimigo, o nosso inimigo devolverá esse amor.⁶

Dessa forma, ao não injuriar e ao responder com amor às situações a paz pode ser alcançada. A compreensão do termo *ahimsa* de fato começou a ganhar espaço no ocidente com as práticas de yoga e meditação. Sobre essa concepção, Gloria Arieira (2017) comenta que “É natural que se queira atacar, agredir, quando a pessoa se sente agredida, desrespeitada, injustiçada por uma pessoa ou pelo mundo; *ahimsa* é não agredir, conter o impulso de agressão pelo entendimento que há outros meios não violentos de autoproteção” (ARIEIRA, 2017, p.

⁶ A mente é maravilhosa. **Ahimsa, um conceito de paz integral**. 2018. Disponível em: <<https://amenteemaravilhosa.com.br/ahimsa-conceito-paz-integral/>>. Acesso em: 24 de setembro de 2019

142). Isso quer dizer que mesmo que a violência seja parte da natureza humana, principalmente em situações de conflitos, vulnerabilidade e sentimentos de desrespeito e injustiça, é possível dominar esse ímpeto e mediar os acontecimentos com atitudes amorosas e compassivas expressando-as por meio da linguagem, ou simplesmente pela CNV.

A Comunicação Não-Violenta de Marshall Rosenberg recebeu influências dessa consciência, já que em uma de suas obras ele atesta que sua concepção de não-violência é a mesma de Gandhi. Entretanto, apesar de a *ahimsa* e a não-violência ser muito conhecida e praticada por um nicho específico relacionado aos estudos e práticas espirituais de yoga e meditação, foi Rosenberg que popularizou e disseminou o conceito de CNV ao redor do mundo, fazendo-o ser levado a sério por políticos e empresários de muitos países.

A CNV aparece justamente como uma estratégia de resolução de conflitos e desenvolvimento de relacionamentos por meios não violentos, já que

À medida que a CNV substitui nossos velhos padrões de defesa, recuo ou ataque diante de julgamentos e críticas, vamos percebendo a nós e aos outros, assim como nossas intenções e relacionamentos, por um enfoque novo. A resistência, a postura defensiva e as reações violentas são minimizadas. (ROSENBERG, 2006, p. 22)

Rosenberg (2006) define Comunicação Não-Violenta como “uma forma de comunicação que nos leva a nos entregarmos de coração” e acrescenta que “a CNV se baseia em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas” (ROSENBERG, 2006, p. 21). É justamente pelo fato de ser, em definição, uma estratégia de comunicação que a CNV pode ser considerada como forte aliada nos processos comunicativos em prol da humanização.

Essa humanização se torna possível, pois uma das características principais da CNV é a empatia. Roman Krznaric (2015), autor do livro “O poder da empatia”, a define como “a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações” (KZRNARIC, 2015, p. 10). Dessa forma, ao se colocar no lugar do outro é possível entender seus sentimentos, compreender suas reações e, a partir disso, respeitá-lo. Só esse fato torna possível uma mudança de convívio com minimização da violência e conexões mais fortes entre os indivíduos. Ao criar condições melhores e bem-estar para os indivíduos a humanização se completa, pois “a empatia é reconhecida hoje como um ingrediente essencial do bem-estar humano” (KZRNARIC, 2015, p. 64). É por essa razão que ela deve ser levada em alta conta como parte da cultura de empresas humanizadas.

Com relação à propagação da empatia, Krzanric (2015) acredita que “a primeira maneira de difundir a revolução da empatia é por meio da conversa” (KRZNARIC, 2015, p. 225). Somente por meio de conversas transparentes, em que os próprios sentimentos e os sentimentos dos outros são reconhecidos e valorizados é que a empatia pode, de fato, se concretizar. É por isso que os conceitos de Empatia e Comunicação Não-Violenta estão diretamente relacionados e um completa o outro.

Krznaric (2015), sobre comunicação e empatia, completa que

A conversa e a empatia estão intimamente entrelaçadas: fazer o esforço de compreender a perspectiva de outra pessoa pode ajudar a reanimar um diálogo que de outro modo seria banal, ao passo que a própria conversa tem o poder de forjar a conexão empática. Juntas elas podem gerar um círculo virtuoso, uma se baseando na outra e as duas se reforçando mutuamente. (KZNARIC, 2015, p. 127)

Em um contexto de velocidade das informações e dos processos em que cada dia parece mais difícil parar para ouvir o outro e entender suas motivações, a empatia é um lembrete da individualidade que permeia as relações, o que permite que as conversas sejam mais valorizadas e gerem conexão afetiva. É, portanto, a empatia que permite a Comunicação Não-Violenta acontecer.

Ainda que seja importante cada um assumir a responsabilidade individualmente de levar essa mentalidade para suas conversas e relacionamentos, uma mudança estrutural só é possível se ela fizer parte de um grupo e seus aspectos culturais. Nesse sentido, Krznaric (2015) afirma que “a empatia é mais poderosa quando está arraigada como parte do éthos de uma comunidade” (KRZNARIC, 2015, p. 204). Ou seja, a empatia tem mais força quando faz parte das ações e sentimentos de todo um grupo. Por isso a importância de construir e manter uma cultura que tenha como valores a empatia e a humanização, como observado no primeiro capítulo.

Ainda sobre empatia, Rosenberg (2006) acredita que “o ingrediente-chave da empatia é a presença: estamos totalmente presentes com a outra parte e com aquilo que ela está passando. Essa qualidade de presença distingue a empatia da compreensão mental e da solidariedade” (ROSENBERG, 2006, p. 137). Essa característica da presença é muito importante, já que no processo comunicativo empático é fundamental se concentrar na mensagem do outro, deixando-o se expressar o tempo que for necessário para se sentir plenamente compreendido.

Além disso, é muito importante que seja solicitado um *feedback* para o ouvinte,

principalmente se há dúvidas sobre o entendimento da mensagem a fim de evitar qualquer desentendimento, confirmando ou dando a oportunidade de o outro corrigir para que a comunicação de fato se complete, já que “a mensagem que enviamos nem sempre é a mensagem que é recebida” (ROSENBERG, 2006, p. 113). Como as mensagens são passíveis de interpretações subjetivas de acordo com a vivência do sujeito e até mesmo influenciadas pelas suas sensações do momento, o processo de Comunicação-Não Violenta reforça a importância de repetir, ou parafrasear, o que outra pessoa falou para não ter nenhum mal-entendido e evitar qualquer mal-estar, pois o não-entendimento impossibilita que a conexão entre os indivíduos aconteça.

Para Rosenberg (2006), “não há regras infalíveis com relação à quando deve se parafrasear, mas de modo geral é seguro presumir que as pessoas que expressam mensagens intensamente emocionais apreciarão nos ouvir repetir o que ouvimos dela” (ROSENBERG, 2006 p. 142). Essa repetição, ou paráfrase, permite aos agentes comunicativos conectarem-se com empatia. Em função disso, a empatia também pode ser definida como “a compreensão respeitosa do que os outros estão vivenciando” (ROSENBERG, 2006, p. 150).

Com relação às emoções e relacionamentos, a empatia ainda “tem o poder de curar relações desfeitas. Tantas relações se desfazem porque pelo menos uma pessoa sente que suas necessidades e sentimentos não estão sendo ouvidos e compreendidos” (KRZYNARIC, 2015, p. 20). Muitos relacionamentos, sejam pessoais ou organizacionais, apresentam conflitos porque não abrem espaço para que as pessoas digam o que precisam e o que sentem. No ambiente organizacional isso é ainda mais comum, já que por muito tempo acreditou-se que não era profissional falar de sentimentos, necessidades e vulnerabilidades.

Os crescentes casos de depressão, ansiedade, estresse e sofrimento no mundo corporativo explicam por si só o porquê de essa mentalidade precisar ser transformada. Só no ano de 2016 mais de 75 mil pessoas foram afastadas das empresas em que trabalhavam diagnosticadas com depressão.⁷ É por isso que falar de humanização, empatia e não-violência se mostra tão importante, assim como abre espaço para a CNV. Ao ouvir necessidades e sentimentos dos outros, concepção base da CNV, é possível gerar conexão emocional, amenizando angústias e viabilizando o respeito e a empatia. Para Rosenberg, “pela ênfase em

⁷ AGÊNCIA O GLOBO. **Mais de 75 mil pessoas foram afastadas do trabalho por depressão em 2016.** 2017. Disponível em: < <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/02/mais-de-75-mil-pessoas-foram-afastadas-do-trabalho-por-depressao-em-2016.html>> Acesso em: 06 de setembro de 2019

escutar profundamente - a nós e aos outros -, a CNV promove o respeito, a atenção e a empatia e gera o mútuo desejo de nos entregarmos de coração” (ROSENBERG, 2006, p. 22).

Segundo Brené Brown (2016), empatia significa conexão e é exatamente isso que a Comunicação Não-Violenta busca. É por isso que Rosenberg afirma que “quando escutamos os sentimentos e necessidades da outra pessoa, reconhecemos nossa humanidade em comum” (ROSENBERG, 2006, p. 211). É justamente ao identificar a humanidade partilhada que a conexão acontece, por isso a importância da humanização nas organizações.

Além disso, sobre empatia, Krznaric (2015) ainda afirma que “a possibilidade de criar empatia de massa depende da presença de condições específicas que permitem às pessoas converter envolvimento emocional em ação prática” (KRZARNIC, 2015, p. 207). Essas condições podem e devem ser promovidas em um esforço conjugado dos profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos, como será visto no último capítulo.

É fundamental que estes profissionais não só promovam as condições para a empatia e humanização acontecer, mas também que utilizem de comunicações e ações que levem o indivíduo em alta conta e possibilitem maior bem-estar e qualidade de vida, objetivos da Comunicação Não-Violenta.

Rosenberg (2006) também acredita que “o objetivo da CNV não é mudar as pessoas e seu comportamento para conseguir o que queremos, mas, sim, estabelecer relacionamentos baseados em honestidade e empatia, que acabarão atendendo às necessidades de todos” (ROSENBERG, 2006, p. 127). Pode ser até possível que as necessidades sejam atendidas intimidando ou forçando outras pessoas a primeiro momento, mas essa atitude perde a força à longo prazo e contribui para a violência nas organizações e no mundo, gerando ambientes de sofrimento, ao contrário do cenário ideal de humanização, dignidade e empatia que se busca. Por isso o objetivo da CNV é criar relacionamentos saudáveis e honestos para que as necessidades de todos sejam atendidas e, por meio da identificação e compreensão dos sujeitos, haja mais prazer e alegria nas organizações.

Visto tudo isso, é possível afirmar que a Comunicação Não-Violenta diz respeito a esforços em promover diálogos socioafetivamente responsáveis e desenvolver relacionamentos mais humanizados a partir da expressão de sentimentos e necessidades por meio de uma linguagem e comunicação positivas. Para Rosenberg (2006)

A CNV nos ajuda a reformular a maneira pela qual nos expressamos e ouvimos os outros. Nossas palavras, em vez de serem reações repetitivas e

automáticas, tornam-se respostas conscientes, firmemente baseadas na consciência do que estamos percebendo, sentindo e desejando. Somos levados a nos expressar com honestidade e clareza, ao mesmo tempo que damos aos outros uma atenção respeitosa e empática. (...) A CNV nos ensina a observarmos cuidadosamente (e sermos capazes de identificar) os comportamentos e as condições que estão nos afetando. Aprendemos a identificar e articular claramente o que de fato desejamos em determinada situação. A forma é simples, mas profundamente transformadora. (ROSENBERG, 2006, p. 21-22)

Ao transformar a forma de se comunicar, as atitudes violentas e os relacionamentos com o outro é possível construir ambientes mais humanizados e mitigar a violência e o sofrimento nas organizações. Tudo isso pode ser possibilitado pela comunicação.

Para que a CNV seja aplicada, Marshall Rosenberg desenvolveu um método que conta com quatro elementos: observação, sentimento, necessidades e pedido.

O primeiro elemento, observação, consiste em observar sem avaliar ou sem fazer julgamentos, já que julgamentos incitam a violência e não permitem a abertura do outro para o diálogo. Como pela natureza humana isso nem sempre é possível, é essencial nessa etapa trabalhar a comunicação para que fique claro para o ouvinte que o que está sendo falado consiste em uma opinião pessoal baseada em uma situação específica e não em uma verdade absoluta. Ao mesmo tempo, deve-se evitar generalizações. Sendo assim, é a comunicação humanizada por meio de uma linguagem positiva e o cuidado no uso das palavras que permite essa etapa acontecer. Isso porque “A CNV é uma linguagem dinâmica, que desestimula generalizações estáticas; ao contrário, as avaliações devem sempre se basear nas observações específicas de cada momento e contexto” (ROSENBERG, 2006, p. 50).

Essa separação é fundamental, pois quando avaliação é associada à observação o receptor quase sempre interpreta como uma crítica e, com isso, cria resistência. Com essa resistência, fazer a comunicação fluir, propiciar a empatia e desenvolver relacionamentos torna-se mais difícil.

O segundo elemento da CNV está relacionado com à expressão dos sentimentos. É importante ressaltar a esse ponto que somente as empresas humanizadas com cultura de respeito ao indivíduo tem a abertura necessária para que esse processo ocorra. Em empresas comuns, é frequente essa atitude ser considerada não profissional e mal vista no ambiente corporativo. É fato, no entanto, que a mudança desse pensamento é essencial para que as empresas se tornem ambientes mais acolhedores, ao contrário do cenário de sofrimento e assédio por vezes observados, já que a expressão de sentimentos aproxima as pessoas e desenvolve a união,

possibilitando a empatia. Rosenberg (2006) afirma que “desenvolver um vocabulário de sentimentos que nos permita nomear ou identificar de forma clara e específica nossas emoções nos conecta mais facilmente uns com os outros ” (ROSENBERG, 2006, p. 76).

Em vista disso, é preciso manifestar a humanidade por meio da comunicação. Isso inclui expressar até as vulnerabilidades, mesmo nas organizações. Como ensina Brené Brown (2016), é necessário construir culturas empresariais em que a vulnerabilidade e a empatia que é estabelecida sejam não só reconhecidas como também completamente valorizadas.

Já a fase três do processo de CNV, denominado necessidades, está relacionada com o reconhecimento dos sentimentos da etapa anterior e expressão das necessidades. Ou seja, ao se deparar com os próprios sentimentos, assim como de terceiros, procura-se identificar intenções, expectativas, desejos para expressar as necessidades por trás dessas sensações. Para Rosenberg (2006), “quanto mais diretamente conseguirmos conectar nossos sentimentos a nossas próprias necessidades, mais fácil será para os outros reagirem a estas com compaixão” (ROSENBERG, 2006, p. 84).

Mais uma vez essa ação pode ser dificultada por questões culturais ou até mesmo pela natureza humana, já que segundo ele “as pessoas estão acostumadas a analisar e culpar umas às outras, em vez de expressarem com clareza aquilo de que precisam” (ROSENBERG, 2006, p. 85). Por isso a CNV foi construída de modo que facilite essas questões, pois por meio da comunicação ela ajuda a declarar com firmeza as necessidades próprias, assim como de outras pessoas, desenvolvendo compreensão e generosidade.

Por fim, o último elemento da CNV diz respeito aos pedidos. Nessa etapa especificamente, as necessidades e sentimentos podem ser expressos por meio de um pedido para uma pessoa ou até mesmo um grupo. Para tanto, alguns cuidados devem ser tomados, pois “quanto mais claros formos a respeito do que queremos da outra pessoa, mais provável será que nossas necessidades sejam atendidas” (ROSENBERG, 2006, 112). Nesse sentido, é essencial que seja utilizada uma linguagem assertiva, em que seja pedido o que realmente é desejado e não o que não é desejado, pois isso pode gerar uma resposta defensiva ou resistência.

Além disso, é preciso ter consciência do que está sendo falado ou pedido. Não raro nas organizações e, notadamente, nas relações chefe-subordinados há algum tipo de desconforto pelo fato de o chefe não saber expressar claramente aquilo que ele precisa que seja feito em prol da equipe ou da companhia e, ao não obter essa clareza, há sofrimento e desconforto.

Ainda, é comum que não haja consciência do que está sendo pedido ou que não se saiba os objetivos da existência de uma comunicação tanto nas comunicações informais entre os indivíduos, quanto nas comunicações oficiais e formais de uma organização. Isso pode gerar um desconforto no ouvinte ao não saber o que se espera dele. Rosenberg (2006) acredita “que sempre que dizemos algo a outra pessoa, estamos pedindo alguma coisa em troca. Pode ser simplesmente uma conexão de empatia (...)” (ROSENBERG, 2006, p. 112). É por isso que essa clareza e transparência com relação aos pedidos e a comunicação são cruciais para possibilitar a empatia e fortalecer relações.

Além de construir o processo de CNV, Marshall Rosenberg identificou em seus estudos algumas formas de comunicação e linguagem que ele acredita colaborar com atitudes violentas. Ele as denomina “comunicação alienante da vida”. Para o autor, “a maioria de nós cresceu usando uma linguagem que, em vez de nos encorajar a perceber o que estamos sentindo e do que precisamos, nos estimula a rotular, comparar, exigir e proferir julgamentos” (ROSENBERG, 2006, p. 47).

Rosenberg considera que a linguagem e comportamento violentos é uma escolha pessoal e por mais que seja comum culpar outra pessoa, a responsabilidade de agir de determinada forma é unicamente de quem o fez. Segundo o autor, na sociedade é comum que a negação de responsabilidade seja associada aos outros, ao histórico pessoal, poder de autoridades, pressão, regras e papéis relacionados à estereótipos sociais, mas é extremamente perigoso não reconhecer a autorresponsabilidade em palavras e comportamentos e é por isso que observar e reconhecer sentimentos é tão importante no processo de CNV. Nesse sentido, a Comunicação-Não Violenta convida a cada um a refletir sobre as atitudes e linguagens adotada no dia-a-dia e ter ciência das próprias atitudes e comportamentos.

Como parte da comunicação alienante, os chamados julgamentos moralizantes podem ser comparados com estereótipos. Ao mesmo tempo que os estereótipos podem simplificar ao categorizar, eles também podem levar a julgamentos e preconceito, ofendendo o outro e contribuindo para a violência. Para Agnes Heller, na pressa do dia a dia, acabamos por simplificar conceitos e generalizá-los em uma imagem só, visando à economia de tempo. Há um tipo específico de juízo provisório: o preconceito. Mais que juízo provisório, o preconceito é um juízo falso e irracional. A maioria dos preconceitos tem um caráter social, pois na sociedade predominam "sistemas de preconceitos sociais estereotipados e estereótipos de comportamentos carregados de preconceitos" (Heller, 2000, p. 50). Os preconceitos originam

de interações sociais, e principalmente das desigualdades observadas nelas e o que os alimenta é uma necessidade de proteção contra conflitos.

Ao explicar o processo da CNV, Rosenberg constantemente reforça como muitas vezes a linguagem e a escolha do uso de palavras contribuem para a comunicação passar uma imagem julgadora, ameaçadora e até mesmo agressiva. Na tabela abaixo podem ser observados alguns exemplos:

Tabela 1 - A linguagem na CNV

Comunicação	Exemplo de observação com avaliação associada	Exemplo de observação isenta de avaliação
1. Usar o verbo ser sem indicar que a pessoa que avalia aceita a responsabilidade pela avaliação	Você é generoso demais.	Quando vejo você dar para os outros todo o dinheiro do almoço, acho que está sendo generoso demais.
2. Usar verbos de conotação avaliativa	João vive deixando as coisas para depois.	João só estuda na véspera das provas.
3. Implicar que as inferências de uma pessoa sobre os pensamentos, sentimentos, intenções ou desejos de outra são as únicas possíveis	O trabalho dela não será aceito.	Acho que o trabalho dela não será aceito. Ou: Ela disse que o trabalho dela não seria aceito.
4. Confundir previsão com certeza	Se você não fizer refeições balanceadas, sua saúde ficará prejudicada.	Se você não fizer refeições balanceadas, temo que sua saúde fique prejudicada.

5. Não ser específico a respeito das pessoas a quem se refere	Os estrangeiros não cuidam da própria casa.	Não vi aquela família estrangeira da outra rua limpar a calçada.
6. Usar palavras que denotam habilidade sem indicar que se está fazendo uma avaliação	Zequinha é péssimo jogador de futebol.	Em vinte partidas, Zequinha não marcou nenhum gol.
7. Usar advérbios e adjetivos de maneiras que não indicam que se está fazendo uma avaliação	Carlos é feio.	A aparência de Carlos não me atrai.

Fonte: ROSENBERG (2006), p. 55

A tabela anterior reforça a ideia que a escolha de palavras pode afastar as pessoas ou gerar conflito entre elas por parecer dura, fria e julgadora. Por isso, na CNV o ideal ao fazer observações é isentá-las de avaliação ao deixar claro pensamentos e sentimentos, pois apenas dessa forma a conexão pode ser estabelecida entre os agentes comunicativos.

A empatia só pode acontecer quando os julgamentos e preconceito com relação às outras pessoas são eliminados. Sendo assim, é possível dizer que os julgamentos e preconceitos estimulam a violência e uma linguagem agressiva. Para Rosenberg (2006), “se tivéssemos sido criados falando uma linguagem que facilitasse exprimir compaixão, teríamos aprendido a articular diretamente nossas necessidades e nossos valores, em vez de insinuarem que algo é ou está errado quando eles não são atendidos” (ROSENBERG, 2006, p. 40). É, portanto, essa linguagem compassiva que deve começar a ser estimulada nas organizações a fim de construir ambientes humanizados, já que a linguagem tem grande influência nos relacionamentos.

Para Freitas (2006), “apesar de certa obviedade decorrente da inegável importância do uso da palavra falada e de seu peso nas relações interpessoais, pouco os executivos sabem a respeito do uso da palavra e do lugar que a fala ocupa na vida dos homens” (FREITAS, 2006,

p. 145). A CNV busca justamente destacar a importância da linguagem e escolha de palavras nos relacionamentos e nas organizações, por isso sua relevância.

Além disso, por ter forte apelo em entender os sentimentos, pela empatia e por desenvolver relacionamentos, a CNV é uma forte estratégia para ser utilizada em contornar e administrar situações de crise. Edgar Schein (2004), sobre crises organizacionais, afirma que

As crises são especialmente significativas na criação e transmissão da cultura, porque o envolvimento emocional elevado durante esses períodos aumenta a intensidade da aprendizagem. As crises aumentam a ansiedade e a necessidade de reduzir a ansiedade é um poderoso motivador de novos aprendizados. Se as pessoas compartilham experiências emocionais intensas e coletivamente aprendem a reduzir ansiedade, é mais provável que se lembrem do que aprenderam e que ritualmente repitam esse comportamento para evitar a ansiedade. (SCHEIN, 2004, p. 254, tradução nossa)

Ou seja, se a CNV se tornar um comportamento coletivo ajudando a diminuir a ansiedade em situações desconfortáveis, os membros da organização vão se lembrar dela e repetir em situações parecidas, incorporando na cultura.

Apesar de a Comunicação Não-Violenta ser essencialmente um processo quando de sua formulação, Rosenberg reforça que “é importante ter em mente que a CNV não consiste numa fórmula preestabelecida; antes, ela se adapta a várias situações e estilos pessoais e culturais” (ROSENBERG, 2006, p. 27). Tal fato é de fundamental importância num contexto de multiculturalidade e diversidade dentro e fora das empresas, em que cada organização tem sua identidade, cultura própria e públicos diversos.

Como exemplo dessa adaptação da CNV a diversos cenários, Marshall Rosenberg, em seu livro “Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais”, traz diversas histórias de públicos que, em contextos diferentes, amenizaram discussões, aprimoraram suas relações e obtiveram êxito com a CNV. Algumas dessas histórias envolvem gestão de conflitos entre casais, gangues, grupos étnicos e religiosos, entre médicos e pacientes, em situações de violência como assaltos, tentativas de estupro, em escolas, assim como com prisioneiros, crianças em reformatório, além de políticos e equipes de algumas empresas dos EUA, entre outros.

Mesmo sendo aplicada em contextos diversos, a CNV não é um processo simples, pois quebra padrões inconscientes dos seres humanos que são acostumados a reagir com violência às situações. É por isso que para Rosenberg (2006), “tanto aprender o processo quanto aplicá-lo leva tempo” (ROSENBERG, 2006, p. 214).

Diante de tal complexidade, os profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos devem estar atentos às transformações sociais e aos processos organizacionais, apresentando à CNV como estratégia para as organizações juntamente com a liderança e o público interno, assim como aplicando ela própria em suas comunicações.

Além disso, é possível afirmar que as empresas ditas humanizadas já têm espaço para a CNV, pois elas buscam justamente atitudes positivas que valorizem e cuidem dos colaboradores, trazendo mais motivação, cuidado e respeito mútuo, os inspirando a agir da mesma forma. E são elas que vão despende o tempo e energia necessários para propagar a CNV como parte de sua cultura e inspirar outras empresas com suas boas práticas, já que as organizações são sistemas abertos que recebem influência do ambiente. Sendo assim, como a cultura pode ser modificada, a CNV pode ser também levada para empresas comuns e despertar sua humanização. No entanto, desenvolver e manter essa nova consciência demandará grande empenho dos profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos.

Dominc Barter, um dos discípulos de Marshall Rosenberg com grande atuação no Brasil, em entrevista para a Revista Encontro afirma que

A CNV nos convida a repensar a maneira como nos relacionamos. É possível andar para a frente junto com o outro, apesar de toda essa doutrinação que recebemos de que a violência é necessária, de que é necessário usar o poder contra o outro. E também de que outras pessoas não escutam, não entendem, não estão abertas à parceria.⁸

Apesar de a CNV basear-se em linguagem e comunicação que são elementos presentes em grande parte do dia-a-dia das pessoas em suas inúmeras tarefas, ela pressupõe resgatar a humanidade, respeito e relacionamentos baseados em empatia que parecem ter sido esquecidos.

De acordo com Rosenberg

A dor ocasionada por condicionamentos culturais nocivos é uma parte tão integrante de nossa vida que não conseguimos mais perceber sua presença. É preciso muita energia e consciência para reconhecer esse aprendizado destrutivo e transformá-lo em pensamentos e atitudes que valorizam e servem o propósito da vida. (ROSENBERG, 2006, P. 235)

⁸ DIAS, Marina. **Você sabe o que é comunicação não-violenta?** 2019. Disponível em: <<https://www.revistaencontro.com.br/canal/revista/2019/08/voce-sabe-o-que-e-comunicacao-nao-violenta.html>> Acesso em 15 de setembro de 2019

Sendo assim, a CNV vem para quebrar com uma construção cultural de que a violência é a única alternativa e reiterar que é possível resgatar a empatia e criar relacionamentos com base no respeito e valorização da individualidade presente no outro, pois à humanização gera conexão e esta derruba a noção de que o outro não é capaz de ouvir e compreender ações e sentimentos. A conexão cria afeto e diminui o sofrimento, desenvolvendo relacionamentos saudáveis e melhorando o clima organizacional.

Ao analisar todo o processo da CNV, fica claro que este exige um esforço contínuo, além de policiamento constante das pessoas envolvidas. Ela quebra com padrões de comportamento habituais que estão condicionados e tornaram-se automáticos. É por isso que o ambiente que esse método será aplicado deve levar os indivíduos em alta conta e propagar a empatia e humanização como características intrínsecas. Só assim haverá a força de vontade e disciplina suficientes para que a CNV ganhe espaço e faça parte da cultura como um aspecto fundamental da organização. Isso também mostra que, apesar de ser fundamentalmente uma metodologia, a CNV não é só uma nova linguagem e técnicas de comunicação como também o desenvolvimento de uma nova consciência.

Essa nova consciência só será desenvolvida por meio de um trabalho de comunicação que envolva não só cultura, como visto no primeiro capítulo, assim como a liderança e o papel estratégico dos profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos, como será analisado nos próximos capítulos.

4. Reflexões sobre liderança, cultura e comunicação para aplicação da Comunicação Não-Violenta e transformação dos ambientes organizacionais

A figura do líder tem grande influência nos relacionamentos e nas organizações, sendo que o discurso alinhado com a prática é capaz de motivar e transformar os relacionamentos e os ambientes organizacionais. Sendo a CNV o desenvolvimento de uma nova consciência, o líder tem grande responsabilidade em propagar essa mentalidade nas organizações em um esforço que envolve principalmente cultura e comunicação a fim de humanizar as relações.

Liderança é um conceito fundamental que está diretamente relacionado com cultura organizacional, já que “cultura é criada pela experiência compartilhada, mas é o líder que inicia esse processo mostrando seus benefícios, valores e pressupostos desde o início” (SCHEIN, 2004, p. 225, tradução nossa). Ou seja, é o líder que propaga os princípios organizacionais, tais

como missão, visão e valores, transmitindo a cultura ao mostrar suas vantagens e aplicabilidade no sistema organizacional a fim de equilibrá-lo e mantê-lo em pleno funcionamento. Por isso a liderança se mostra fundamental para difundir boas práticas de humanização, empatia e a própria Comunicação Não-Violenta.

Sendo assim, um grupo só será sensibilizado pela CNV por intermédio do líder, a personalidade forte e encorajadora, ao estimular o seu time a interagir, já que “é por meio da interação entre líder e empregado que os membros organizacionais desenvolvem padrões compartilhados de pensar e se comportar - ou a cultura” (KAPANEVA; SIAS, 2014; p. 35). Isso quer dizer a CNV só pode perpetuar no tempo e no espaço a partir do momento que fizer parte da cultura e das práticas contínuas do ambiente organizacional, o que é facilitado pela figura do líder e do relacionamento que ele desenvolve com sua equipe, pois “a interação entre líder e membro é o espaço em que líder e membro continuamente cocriam a realidade organizacional para constituí-la na ação, mantê-la e passá-la a gerações futuras” (KAPANEVA; SIAS, 2014; p. 45).

A liderança, portanto, pode atuar na mudança de comportamento no que diz respeito às demandas do ambiente interno e até mesmo do ambiente externo a partir da organização e reorganização das interações entre sua equipe. Alves (2014) salienta que

a (re)criação da cultura organizacional, com o propósito de (re)orientar o comportamento desejado, seja em relação à integração interna, seja no que diz respeito ao alinhamento às demandas do ambiente, decorre, em última análise, do sentido da atuação da liderança em meio a um processo contínuo de organização-interações-reorganização. (ALVES, 2014, p. 60)

Tais prerrogativas vão de total encontro com a ideia de que é fundamental o apoio da liderança para construir novos processos nas organizações que seja compatível com a Comunicação Não-Violenta na construção de relações humanizadas. Isso porque o líder influencia a cultura organizacional e pode instituir novos comportamentos desejáveis, ressignificando todo o sistema.

Em uma relação de duas vias, a construção de uma cultura humanizada que priorize a subjetividade dos indivíduos não abre espaço para violência nem para estilos de liderança que atuam dentro dessa mentalidade. Para Brené Brown (2016)

Em uma cultura empresarial em que o respeito e a dignidade dos indivíduos são vistos em alta conta, a vergonha e a culpa não atuam como estilo de gerenciamento. Não há liderança pelo medo. A empatia é um bem valioso, assumir responsabilidades é uma regra, não uma exceção, e a necessidade

humana primordial por aceitação não é usada para alavancar a produtividade nem para controle social. (BROWN, 2016, p. 144)

Isso quer dizer que a partir do momento que se efetiva a construção de uma cultura humanizada que conta com a Comunicação Não-Violenta não há espaço para estilos de liderança que gerenciem seus colaboradores pela vergonha e culpa, ou seja, de forma violenta.

Um estilo de liderança bastante propício para aplicação da CNV é a liderança transformacional. Ela foi profundamente estudada por Burns (1978) e Bass (1985) e se caracteriza pela identificação do líder acerca das mudanças que precisam ser efetuadas na estrutura, incentivando-as por meio da inspiração e colaboração entre líderes e liderados.

Para Vizeu (2014), “de todas as propostas recentes sobre liderança, certamente uma das mais sintonizadas com o novo contexto de descontinuidade e mudança no qual as organizações contemporâneas estão sujeitas é a liderança transformacional” (VIZEU, 2014, p. 79).

Outro estilo de liderança compatível diante de um cenário de humanização e empatia no qual a CNV se propõe é a liderança colaborativa proposta por Analisa de Medeiros Brum (2017). Para ela, esse estilo de liderança tem como características: visão, comunicação e execução conjunta. A visão é o primeiro aspecto fundamental, pois a partir do momento que o líder conhece a organização, sua cultura e seus objetivos, metas e valores ele consegue transmitir para os demais. No caso da comunicação, o líder se mostra como o responsável por informar e manter diálogos abertos e constantes com seu time para que eles possam efetivar o próximo passo, a execução conjunta. Nesta última etapa é que o líder manifesta seu estilo colaborativo, ao contribuir para que os objetivos e resultados sejam atingidos.

Brum (2017) salienta que “líderes verdadeiramente colaborativos são aqueles capazes de identificar e satisfazer as necessidades legítimas dos seus liderados e que usam a comunicação em seu favor, quebrando as barreiras existentes para que isso aconteça” (BRUM, 2017, p. 199).

Existem diversos outros estilos de liderança que divergem entre si sobre aspectos relacionados às características dos líderes. Elas se desencontram no sentido de que muitas acreditam que os líderes já nascem com características pessoais próprias que possibilitam a liderança. Outras, que essas características podem ser adquiridas ao longo do tempo. O que elas têm em comum, no entanto, é a presença da comunicação como aspecto fundamental.

Além de a comunicação permear todo o processo cultural de uma organização, como visto no primeiro capítulo, a sinergia entre comunicação e liderança mostra-se fundamental para atingir a humanização. Para Chiavenato (2004) “A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através da comunicação humana para consecução de um ou mais objetivos específicos” (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

O papel do líder, portanto, é muito importante para auxiliar a comunicação a atingir seus objetivos. Isso porque discussões sobre a humanização e aplicação da Comunicação Não-Violenta não serão efetivas se as pessoas de influência, como os líderes, não enxergarem sua importância e praticá-las em seu dia-a-dia. Nesse sentido, a liderança deve valer-se da comunicação de forma dialógica, aberta, estimulando a socialização e integração.

Por outro lado, Brum (2017) acredita que “para que a comunicação líder/equipe realmente aconteça, a empresa precisa disponibilizar a informação sobre seus objetivos, estratégias, resultados, programas, projetos, processos e outras” (BRUM, 2017, p. 207). Isso quer dizer que o apoio da liderança e a comunicação com o público interno são complementares no atingimento de objetivos, como a implementação da CNV na cultura organizacional.

É por isso que os profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos devem permear todos os processos culturais e comunicativos, assim como os relacionamentos que se desenvolvem na organização, a exemplo das relações entre líderes e liderados.

Em uma perspectiva da Comunicação Não-Violenta, a linguagem se apresenta como um fator essencial para todo esse gerenciamento e relacionamentos acontecerem. Sobre linguagem, Freitas (2006) acredita que

Não só os executivos, mas todos aqueles que ocupam cargos de liderança deveriam reconhecer o poder da linguagem, pois gastam muito mais tempo em suas tarefas falando. A palavra chega a ocupar dois terços da atividade profissional de um executivo e, quanto mais abrangente e significativa a liderança, maior a força da palavra. (FREITAS, 2006, p. 144/145)

Como já visto, atentar-se a linguagem é muito importante no desenvolvimento dos relacionamentos para mitigar a violência e desenvolver a humanização, pois como salienta Rosenberg (2006) “herdamos uma linguagem que serviu a reis e a elites poderosas em sociedades baseadas na dominação. As massas foram desencorajadas de desenvolver a consciência de suas próprias necessidades; ao contrário, foram educadas para serem dóceis e subservientes à autoridade” (ROSENBERG, 2006, p. 236).

Essa mentalidade de submissão às figuras de poder nas organizações felizmente vem mudando, e por isso a necessidade da liderança utilizar linguagem menos hostis, de incentivo, que façam seus colaboradores sentirem-se confortáveis e os estimulem a fazer o mesmo no ambiente organizacional. Dessa forma, fecha-se um ciclo positivo e a CNV pode fazer parte da organização como um todo.

No processo da CNV, ao explicar sobre formas de comunicação e linguagem que favorecem a violência, o que é denominada “comunicação alienante da vida”, Marshall Rosenberg afirma que

comunicar nossos desejos como exigências é outra forma de linguagem que bloqueia a compaixão. Uma exigência ameaça os ouvintes explícita ou implicitamente com culpa ou punição se eles não atenderem. É uma forma de comunicação comum em nossa cultura, especialmente entre aqueles que detêm posições de autoridade. (ROSENBERG, 2006, p. 46)

Ou seja, em uma perspectiva de busca por relações mais humanizadas, os líderes e outras posições de autoridade devem atentar-se as formas que fazem pedidos para não soar como exigências, pois isso pode quebrar um diálogo compassivo e uma tentativa de conexão.

Para Alves (2014)

em lugar do mero exercício da autoridade, da tradição ou da ideologia, seria utilizada a força dos argumentos para se chegar a um entendimento ou para se mudar o pensamento e a ação do interlocutor. Isso proporcionaria a base para a mais reflexiva forma de racionalidade - a comunicativa - em que a linguagem se apresenta como o principal elemento de integração e socialização. Essa visão fundamenta-se na dialogicidade, na comunicação aberta entre pessoas autônomas e bem-intencionadas que conservam a confiança dos parceiros, preservam os relacionamentos e reconhecem os outros como fins, não meios. Ela também pressupõe que, se cada um efetivamente falar a verdade, não distorcer os significados das falas nem coagir os interlocutores, isso também será seguido pelos demais. (ALVES, 2014, p. 57)

O cenário ideal para a humanização é um líder que saiba responder com empatia se alguma demanda não for atendida, entendendo o que está atrapalhando sua execução e ajudando e estimulando seu time. Nesse caso, a empatia é mais do que se colocar no lugar do outro, é entender que cada indivíduo e membro do seu grupo é único e tem desejos, necessidades, sentimentos e limitações diferentes. Como ensina Bill Drayton, empreendedor social e fundador da Ashoka, “a empatia é um pré-requisito absoluto para um bom trabalho em equipe e liderança organizacional” (apud KZNARIC, 2015, p.147).

Com relação à motivação e influência dos líderes no que tange ao desenvolvimento humano, Brené Brown (2016) pondera

Como o compromisso aumentaria se os líderes se sentassem juntos de seus comandados e dissessem: ‘Obrigado por sua contribuição. Vejam como estão fazendo a diferença. Essa questão está colaborando para o seu crescimento, e acho que podemos cuidar disso juntos. Quais são suas ideias para seguirmos adiante? Que papel acreditam que estou desempenhando nessa questão? O que posso fazer de diferente para ajudá-los? (BROWN, 2016, P. 151)

É essa abordagem nas conversações que a Comunicação Não-Violenta propõe. Nesse sentido, Brené Brown mostra que a chave para a humanização está na comunicação a partir de conversas respeitadas entre líderes e liderados, sendo que a liderança tem grande responsabilidade nesse processo de construção de um discurso empático e de valorização do indivíduo.

É por isso que é imprescindível que as organizações, notadamente o departamento de Relações Públicas e Recursos Humanos, preocupem-se com os líderes, os capacitem e observem a qualidade dos seus relacionamentos com os liderados. Para Freitas (2006),

as organizações precisam cuidar melhor de seus líderes para que o processo das relações entre as pessoas se reflitam positivamente nos liderados. Sem dúvida dedicar-se ao aprimoramento da linguagem e do quanto a palavra significa é recomendável. Mas não basta só a palavra. É preciso cultivar e de fato fortalecer as qualidades humanas do líder que os subordinados mais dizem apreciar e que são: o senso de equidade; a abertura de espírito; a generosidade, a coragem; o senso de responsabilidade; de julgamento; a honestidade. (FREITAS, 2006, p. 146)

A liderança, juntamente com a comunicação, se mostra também fundamental para gerenciar situações de crise, em que a CNV pode ser usada como estratégia, como mencionado no capítulo anterior. Edgar Schein (2004) salienta que “quando uma organização enfrenta uma crise, a maneira como os líderes e outras pessoas lidam com ela cria novas normas, valores e procedimentos de trabalho e revela suposições subjacentes importantes” (SCHEIN, 2014, p. 254).

Segundo Alves (2014), o líder possui carisma e, dessa forma, apresenta “uma personalidade persuasiva, sedutora e capaz de provocar uma interação com seus seguidores, fundada em sentimentos com alto teor de afetividade” (ALVES, 2014, p. 52). Além disso, ele gera identificação com seu time e os inspira, sabendo lidar não só com aspectos técnicos-operacionais, como também com as emoções.

Essa prerrogativa evidencia a importância de os líderes saberem reconhecer os sentimentos e necessidades daqueles que compõem seu time, assim como enfatiza a Comunicação Não-Violenta.

Nesse sentido, segundo Gibson (1981) o líder deve não só compreender as características dos seus liderados como um grupo, mas também as características próprias dos indivíduos, como personalidade, sentimentos e motivações.

O principal responsável para buscar a motivação e incentivar a transformação é o líder. Chiavenato (1999) afirma que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação pode, então, ser característica inata do indivíduo como também adquirida - tanto influenciada pelo líder como também nos processos comunicativos construídos pelos profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos.

Paralelamente a motivação, temos, no contexto organizacional, o afeto, que pode ser definido como “um termo geral utilizado para exprimir os fenômenos da afetividade, incluindo as nuances do desejo, do prazer e da dor, presentes na experiência sob a forma de sentimentos vitais, humor e emoções” (VALLE, 2005). As empresas são dotadas de indivíduos que possuem emoções, desejos, prazeres e medos distintos e precisam se interrelacionar para realizar suas funções e para a sobrevivência das organizações. O relacionamento entre os colaboradores se apresenta como possibilidade de satisfação e, assim, é necessário que haja uma compatibilidade entre motivação e afetividade no ambiente organizacional, ambas incentivadas pelo líder por meio da coerência entre discurso e prática, ou simplesmente pelo exemplo. Brum (2017) enfatiza que “quando líderes conseguem fazer uma diferença positiva na vida de uma equipe, a motivação e o engajamento se tornam inevitáveis” (BRUM, 2017, p. 188).

No texto “Relações de liderança e Cultura Organizacional”, publicado no livro Liderança e Comunicação Interna de Marlene Marchiori, Sias e Kapaneva (2014) trazem uma abordagem em que os líderes podem criar relações de alta ou baixa qualidade com seus liderados. Em uma relação de alta qualidade, há similaridade de valores, relações de trocas, comunicação e *feedbacks* contínuos e assertivos, em que o líder encoraja seu subordinado. Já nas relações de baixa qualidade, há um monitoramento excessivo, ameaças, críticas e jogos de poder, características também presentes em uma comunicação violenta. Sendo o objetivo a

construção da CNV, conclui-se que devem ser buscadas relações de alta qualidade entre líderes e membros de seu grupo para cocriação de um ambiente positivo e de uma cultura humanizada.

Para Brum (2017), “um profissional que exerce uma liderança de alto nível influencia positivamente a sua equipe e torna sua área de trabalho um lugar no qual as pessoas se sentem livres para sonhar, criar e realizar” (BRUM, 2017, p. 187). Um bom líder, portanto, se preocupa com os sentimentos e necessidades dos membros de seu time e a empatia faz parte de seu estilo de gerenciamento. Nesse sentido, o líder motiva, orienta e viabiliza um clima favorável para o crescimento pessoal e profissional, utilizando a comunicação a seu favor para desenvolver ainda mais sua equipe e os relacionamentos entre eles e seus públicos.

Essa liderança pode se constituir formalmente ou informalmente em uma organização, a partir de indivíduos que se tornam influentes e impactam os demais na forma de agir e pensar, e ambos, em suas relações com os subordinados, são capazes de transmitir a cultura, valores e novas práticas, auxiliando a comunicação e propagando a CNV como prática.

Segundo Chiavenato (1999), a liderança é uma forma de influência, sendo capaz de modificar o comportamento de outra pessoa. Isso acontece em grande parte porque os líderes têm um maior nível de proximidade com os indivíduos da organização e, por isso, normalmente inspiram confiança. Nesse sentido, a liderança é responsável por alterar padrões de comportamento dos indivíduos e sensibilizar seus liderados, podendo usar a comunicação como meio de alcançar esse fim.

Ou seja, a influência exercida pelo líder pode se dar positivamente e a CNV pode ser levada por esses líderes para os relacionamentos por meio de sua comunicação. Por isso a importância de os líderes acreditarem na CNV e transmiti-la aos seus subordinados. De nada adianta um trabalho isolado de Relações Públicas e Recursos Humanos em levá-la para as organizações se ela não fizer parte das práticas diárias e das relações contínuas entre líderes e time e entre as próprias equipes.

Sendo assim, para influenciar os indivíduos e transmitir valores e crenças, é necessário que o comportamento e comunicação dos líderes sejam coerentes e, além disso, a cultura organizacional precisa reforçar todo esse processo. Sendo o líder capaz de estimular novos padrões de comportamento por meio desses procedimentos, a CNV passa a fazer sentido dentro da estrutura organizacional tão somente seja incorporada pela cultura e estimulada pelos líderes, tanto em seus discursos, mas, notadamente, em suas práticas. Para Schein (2004) “se os líderes estão cientes desse processo, prestar atenção sistematicamente a certas coisas torna-se uma

maneira poderosa de comunicar uma mensagem, especialmente se os líderes são totalmente consistentes em seu próprio comportamento” (SCHEIN, 2004, p. 247).

É ao ser transmitida pelos líderes e demais membros do grupo a partir do momento que passa a ser incorporada na cultura organizacional que a CNV pode ser propagada e sobreviver ao longo do tempo em uma organização para atingir a humanização.

Ainda no que diz respeito à mudança de consciência que a CNV propõe, é possível afirmar que são os profissionais de Relações Públicas responsáveis por iniciar essa provocação e auxiliar nesse processo. No entanto, eles devem primeiro impactar a liderança acerca da importância dessa mentalidade e alterar seus comportamentos para depois impactar os demais. Isso porque se os líderes não acreditarem que é possível eles próprios mudarem suas atitudes e pensamentos diante da nova realidade, a Comunicação Não-Violenta não terá espaço e a humanização das organizações não acontecerá. Para Ribeiro (2019),

Após ser afetado positivamente, o líder transforma-se em líder comunicador, passando a conhecer e promover ele também outras narrativas afetivas, a partir de diálogos que desenvolvam essenciais características para essa efetivação, como, por exemplo, a comunicação não-violenta, assertividade, escuta ativa, investigação apreciativa, gentileza e empatia são algumas das possibilidades. (RIBEIRO, 2019, p. 279)

Com relação à transformação da realidade e da figura do líder para líder comunicador, há na história dois grandes nomes que praticaram a Comunicação Não-Violenta e, a partir do seu papel de liderança, atingiram seus objetivos e transformaram a realidade de países inteiros, promovendo maior bem-estar e paz para a população. São eles Mahatma Gandhi (1869-1948) e Martin Luther King (1929-1968).

Gandhi foi um grande líder político e espiritual da Índia. Retomar sua trajetória em estudos de Comunicação Não-Violenta é fundamental, visto que foi ele que inspirou a concepção de não-violência de Marshall Rosenberg.

Quando jovem, Gandhi estudou direito em Londres e em 1893 foi para a África do Sul atuar em um aconselhamento jurídico de uma empresa hindu. Foi nessa viagem que Gandhi desenvolveu sua consciência social ao se deparar com inúmeros casos de preconceitos e racismo, pois nessa época ainda vigorava a supremacia branca e europeia nesse país.

Gandhi venceu o processo na base do diálogo ao fazer com que os adversários fizessem um acordo por fora do processo. Foi a primeira vez que ele usara a CNV a favor de uma causa.

Ainda na África do Sul, Gandhi lutou pelo direito dos indianos quando o governo decidiu retirar o direito ao voto da minoria hindu, reunindo milhares de indianos e fundando, em 1894, o Congresso Indiano. Entre 1899 e 1902 eclodiu a Segunda Guerra dos Boêres, em que Gandhi incentivou o recrutamento de indianos como forma de reivindicar sua cidadania.

Ele ainda lutou contra uma lei discriminatória conhecida como “Ato Negro”, em que todos os hindus da África do Sul seriam registrados e suas viagens pelo país seriam restringidas. Foi nesse contexto que Gandhi liderou protestos não-violentos com base na desobediência civil, que consiste em não acatar as determinações propostas pelo governo. Por conta disso, Gandhi foi preso diversas vezes e começou a ganhar visibilidade e apoio da imprensa, enquanto o governo se enfraquecia. Então, em 1914 o parlamento aboliu o “Ato Negro.” Isso fez com que ele transformasse a vida de muitos indianos que viviam na África do Sul, tudo conquistado por meio do diálogo e do respeito.

Ainda em 1914, Gandhi retornou à Índia e foi responsável pelo maior feito de sua história: concretizar a independência de sua terra natal em 1947 na base do diálogo, da não-violência e da união dos hindus e muçulmanos por meio do seu papel de liderança.

O movimento de independência da Índia foi motivado por diversos fatores, principalmente no que diz respeito à exploração da metrópole britânica. Mais uma vez Gandhi incentivou a não-violência e a desobediência civil, estimulando um boicote. Além disso, Gandhi ainda incentivou greves gerais e protestos pacíficos, em que milhares de indianos foram às ruas sem arma. Depois de um ato de violência promovido pelos britânicos, ele encorajou o boicote a todos os produtos ingleses e os indianos passaram a ser autossuficientes na produção de roupas.

Em 1930, já há 15 anos da luta pela independência da Índia, aconteceu a Greve do Sal. Essa greve foi motivada pelo fato de o sistema britânico não permitir a fabricação de sal e cobrar preços exorbitantes por sua compra. Gandhi resolveu desobedecer essa imposição e realizou a Marcha do Sal, com o intuito de produzir sal, contando com milhares de pessoas. O governo reagiu de forma violenta e, por outro lado, os indianos reagiam pacificamente. Isso ganhou visibilidade da imprensa internacional, enfraquecendo e prejudicando a imagem do governo britânico. Em 1931 Gandhi foi à Londres fazer um acordo e a produção de sal foi permitida na costa indiana.

Apesar da união de hindus e muçulmanos por um objetivo comum e sob a liderança de Gandhi, ao longo do tempo a diferença entre eles começaram a se acentuar. A tentativa de Gandhi para estimular o diálogo e ainda ganhar visibilidade para a independência da Índia foi fazendo jejum de fome. Essa atitude ganhou comoção mundial e enfraqueceu os ingleses, sendo que em 1947 eles finalmente reconheceram a Índia como um território independente.

Ao analisar sua história, fica evidente, que Gandhi aplicou plenamente o princípio da *ahimsa*, ou não violência. Segundo Rohden (2012) “é fato que Gandhi movimentou muitos milhões de homens com esse espírito de não violência, e teve resultados os mais positivos, culminando na libertação política da Índia” (ROHDEN, 2012, p. 63). Ele ainda acrescenta que “pela primeira e última vez nos anais da história da humanidade, fora libertado um país de centenas de milhões de habitantes sem derramamento de sangue, sem armas materiais, mas unicamente pela força do espírito de um homem extraordinário” (ROHDEN, 2012, p. 147).

Nas palavras de Kzrnaric (2015), “Gandhi acreditava que ver o mundo através de outros olhos e apreciar valores, motivos e aspirações é essencial para construção de uma cultura de paz e tolerância” (KZRNARIC, 2015, p. 91). É essa cultura de paz e tolerância por meio da empatia e da não-violência que deve ser estimulada nas organizações a partir de uma sinergia entre lideranças e os profissionais de Recursos Humanos e Relações Públicas

Nos EUA, Martin Luther King também adotou a não-violência e foi responsável por grandes transformações a partir de seu papel de liderança. Ele é um dos maiores nomes da luta contra o racismo e atuou fortemente no movimento pelos direitos civis e contra a segregação racial nos EUA.

Assim como Gandhi, Luther King utilizou da desobediência civil para lutar contra a desigualdade nos EUA em um contexto de segregação racial, em que a discriminação racial era oficializada e institucionalizada por lei. Nesse sentido, negros não podiam usufruir dos mesmos serviços, espaços públicos e privados de brancos. Nessa época, até mesmo assentos de ônibus eram divididos por raça e o nível de racismo chegou a um ponto em que negros eram obrigados a ceder seus assentos para que brancos não ficassem em pé. Essa atitude foi o estopim para boicotes e protestos e Martin Luther King ganhou visibilidade nesse contexto.

Seus discursos e sua luta inspirou negros e ativistas ao redor do mundo. A não-violência para ele era indispensável, pois em suas palavras “a maior fraqueza da violência é o fato de ser uma espiral descendente, engendrando aquilo que exatamente procura destruir. Ao invés de diminuir o mal, ela o multiplica. Através da violência você pode matar o mentiroso, mas não

pode matar a mentira nem estabelecer a verdade”.⁹ O resultado de toda sua luta foi que em 1964 a Lei dos Direitos Civis foi aprovada e sancionada, colocando fim no sistema de segregação racial.

Se Gandhi e Martin Luther King conseguiram mediar e resolver conflitos em escala nacional e global, promovendo a paz por meio da não-violência e da Comunicação-Não Violenta, por que esta não poderia ser utilizada nas organizações para resolver conflitos, desenvolver relacionamentos e trazer maior bem-estar para os indivíduos em um esforço conjunto de Recursos Humanos, Relações Públicas e das lideranças dentro das organizações?

A primeira resposta e o ponto de partida é que transformações no ambiente organizacional e nas relações se mostram necessárias para que a CNV tenha espaço. Ribeiro (2019) acredita que é necessário que aqueles que exercem influências nas organizações “deixem de ser meramente líderes focados em velhas formas de gestão, para serem líderes comunicadores, focados na humanização” (RIBEIRO, 2019, p. 20).

A segunda resposta é que a comunicação, notadamente os processos comunicativos internos, devem refletir essa nova realidade em que se dão as relações socioafetivas a partir de um esforço conjugado dos profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos, como será visto no próximo capítulo.

5. Comunicação Não-Violenta na prática: O papel estratégico das Relações Públicas e dos Recursos Humanos nos processos comunicativos internos

Os profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos, no âmbito interno, atuam estrategicamente na gestão de pessoas e mediam os relacionamentos entre as organizações e seus públicos, sendo os principais responsáveis pela humanização da organização em um trabalho que envolve a gestão dos processos comunicativos internos, da cultura e da liderança. Dessa forma, são construídas as bases para propagar a Comunicação Não-Violenta na prática como estratégia para aprimorar relacionamentos, diminuir ruídos e valorizar a subjetividade.

Para Kunsch (2010), “a subjetividade ganha força nas organizações da contemporaneidade, sendo um dos aspectos que precisa ser mais estudado e considerado pelos

⁹ PAIVA, Vitor. **Não, Luther King não foi um líder da conciliação, mas um revolucionário.** Disponível em <<https://www.hypeness.com.br/2018/04/nao-luther-king-nao-foi-um-lider-da-conciliacao-mas-um-revolucionario/>>. Acesso em: 13 de outubro de 2019.

gestores da comunicação nas organizações” (KUNSCH, 2010, p. 52). A CNV se propõe justamente a resgatar a subjetividade presentes nos indivíduos por meio de técnicas de comunicação e linguagem. Esse resgate se faz muito importante nos dias atuais, em que as pressões ambientais, situações de estresse, assédio verbal e moral vem contribuindo com o agravamento de doenças mentais no ambiente corporativo. Segundo a Associação Nacional de Medicina do Trabalho, o transtorno mental corresponde a terceira causa mais comum de afastamentos no trabalho.¹⁰ Se a função primordial do RH e do RP é gerir pessoas e seus relacionamentos, se faz absolutamente necessário adotar boas práticas para amenizar o sofrimento e a violência nas organizações, como a Comunicação Não-Violenta.

Para começar essa discussão, é importante ressaltar a responsabilidade de Relações Públicas e Recursos Humanos em estar atentos às transformações sociais, às necessidades das organizações e os temas em voga na sociedade e levá-los para a organização, como a própria Comunicação Não-Violenta. Como visto, são eles que devem trabalhar à CNV como estratégia juntamente com a liderança, assim como aplicá-la eles mesmos em suas comunicações.

No presente capítulo, a CNV é analisada na perspectiva específica da Comunicação Interna dentro do contexto de uma comunicação integrada por meio da atuação conjugada de Relações Públicas e Recursos Humanos. Essa atuação conjunta se faz necessário, pois “fazer as mediações entre as organizações e seus públicos é uma função precípua de relações públicas, que não podem prescindir da comunicação e do uso de todos os seus meios possíveis e disponíveis” (KUNSCH, 2003, p. 105).

Para que a CNV se torne uma prática contínua e presente nas organizações, o profissional de RP deve não só trabalhar a comunicação organizacional de forma estratégica e humanizada, como também contribuir para criação de um clima positivo em prol do bem-estar e qualidade de vida dos indivíduos juntamente com Recursos Humanos.

A organização se mostra como ambiente que perpassam mensagens, havendo compartilhamento de informações e relações interpessoais. Sendo assim, a comunicação aparece como essencial na construção de relacionamentos e significados, funcionando como principal responsável pela humanização da empresa.

Segundo Baldissera (2010),

¹⁰ ANAMT. **Transtorno mental é a 3ª causa de afastamentos de trabalho**. 2017. Disponível em: <<https://www.anamt.org.br/portal/2017/10/26/transtorno-mental-e-a-3a-causa-de-afastamentos-de-trabalho/>> Acesso em: 31 de outubro de 2019.

As organizações (sistemas vivos) são compreendidas como resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais. Pela comunicação os significados que constituem a cultura organizacional são postos em circulação, disputados, construídos e transformados para, novamente, experimentarem certa estabilidade como significados organizados/organizadores (BALDISSERA, 2010, p. 61)

Desse modo, a comunicação atua no sentido de organizar os fluxos informativos, dando coerência a todas as atividades e relacionamentos que ocorrem no nível organizacional e se mostra fundamental para significar e ressignificar a cultura organizacional a fim de propagar transformações importantes nos processos e interações dentro das organizações.

Para Baldissera (2010)

É, pois, “pela” e “na” comunicação que as organizações encontram sua possibilidade de existirem e se transformarem. Também é por meio de interações comunicativas, de diferentes qualidades, que os sujeitos atualizam suas subjetividades no âmbito das relações organizacionais. (BALDISSERA, 2010, p. 70)

É também a comunicação capaz de promover interações em diversos níveis e estimular a subjetividade nos relacionamentos. Essa característica da comunicação é fundamental, pois, sendo a organização uma instituição em que os indivíduos passam a maior parte de seu tempo, é primordial que ela se constitua em um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e priorize os relacionamentos humanos e a subjetividade.

Diferentemente dessa perspectiva de qualidade de vida e humanização, muitas organizações aparecem como ambientes de sofrimento, assédio e desrespeito. Muitos gestores só pensam nos indivíduos como responsáveis em entregar os objetivos e metas da organização, anulando sua subjetividades, necessidades e sentimentos. Nesse sentido, Baldissera (2010) afirma que

Mais do que se (pre)ocuparem com a qualidade de vida dos sujeitos que constituem a organização, particularmente no que tange a seus desejos, objetivos, sentimentos, diante da situação de certa dependência que eles têm das organizações, de modo geral, os gestores somente atentam para os objetivos organizacionais, até porque é da consecução de tais objetivos que depende a continuidade da organização. E isso, por si, tende a ser assumido como justificção para as ações de sobredeterminação, tais como as tentativas de anulação das subjetividades. (BALDISSERA, 2010, p. 66-67)

Essa prerrogativa mostra a relevância de uma transformação cultural e estilo de liderança para atingir o que propõe a Comunicação Não-Violenta, em que se espera compreensão das necessidades e sentimentos dos sujeitos para maior bem-estar, qualidade dos relacionamentos e qualidade de vida. É por isso que os profissionais de RH e RP devem acompanhar de perto todos os processos e relacionamentos da organização e atuar nessa mudança de mentalidade.

Ainda no que diz respeito à busca ao bem-estar, é importante um equilíbrio entre vida pessoal e profissional e entre objetivos organizacionais e pessoais, pois, além dos objetivos da organização, Baldissera (2010) ressalta que também estão em jogos os objetivos particulares dos indivíduos e “os sujeitos tendem a se comprometer com os objetivos organizacionais esperando atingir seus próprios objetivos” (BALDISSERA, 2010, p. 64). Por isso a importância de ouvir e compreender as necessidades e sentimentos, como propõe a CNV. Esse equilíbrio é fundamental para que tanto a organização quanto os colaboradores tenham ônus e bônus e para que as atividades, relacionamentos e interações se desenvolvam mais facilmente.

Sendo as organizações dotadas de indivíduos com percepções, pensamentos e comportamentos diferentes, além de necessidades, personalidades e experiências passadas distintas, para atingir o que a CNV propõe é necessário saber ouvir, relacionar-se e comunicar-se com diferentes públicos. “As pessoas devem ser o foco central de atenção, mas é preciso que as organizações tenham consciência desse processo e transformem suas realidades para processos dialógicos” (MARCHIORI, 2014, p.111). Tais diálogos e transformações no ambiente organizacional são facilitados pela comunicação interna.

A comunicação interna aparece em um contexto de comunicação organizacional que envolve interações e construção de vínculos com os mais variados públicos. Além da comunicação interna, outras formas de comunicação organizacional são a comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação administrativa, como ressalta Kunsch (2003)

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSCH, 2003, p. 149-150)

A gestão estratégica da comunicação interna é uma das funções do profissional de Relações Públicas, já que ele deve mediar os relacionamentos entre a organização e seus empregados por meio da comunicação. Para Andrade (1994),

o profissional de relações públicas deve funcionar como agente catalisador dentro da empresa, em presença da administração e dos empregados, procurando ativar e manter a compreensão e a confiança que deve reinar em toda a organização. Cabe a ele estimular e facilitar a comunicação em ambos os sentidos, entre a administração e os empregados, para conseguir um clima de entendimento. (ANDRADE, 1994, p. 65)

Sendo assim, o profissional de Relações Públicas intermedia relacionamentos e desempenha funções diversas a fim de sintonizar as necessidades da organização com as de seus públicos utilizando-se principalmente da comunicação. Segundo Kunsch (2003)

a área de relações públicas constitui também um subsistema organizacional e exerce funções essenciais e específicas, apoiando e auxiliando os demais subsistemas, sobretudo nos processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos das organizações com seu universo de públicos. (KUNSCH, 2003, p. 98-99)

Como o profissional de Relações Públicas deve apoiar e capacitar os demais subsistemas da organização para concretizar seu objetivo estratégico, o departamento de Recursos Humanos pode utilizar Relações Públicas a seu favor “especificamente das relações da organização com os empregados, o chamado público interno, que é um público estratégico e multiplicador dos mais importantes de uma organização” (KUNSCH, 2003, p. 121).

Nesse estudo, o público interno abrange tanto os empregados com vínculo empregatício, como estagiários, terceiros e todas as pessoas que ocupam diariamente o ambiente, relacionam-se e comunicam-se diariamente, compartilhando e construindo uma cultura que se pretende ser essencialmente não-violenta.

Por outro lado, é fundamental que o RP se utilize de todas as estratégias e recursos disponíveis para mediar o relacionamento entre a organização e seus públicos e, por isso, a atuação conjugada com Recursos Humanos é tão importante. Essa atuação conjunta pode se dar principalmente na construção estratégica da comunicação interna. Nesse sentido, Kunsch (2003) afirma que

O setor de relações públicas poderá trabalhar de forma integrada com o departamento de recursos humanos ou de gestão de pessoas, por meio de parcerias e no desenvolvimento de atividades específicas de comunicação interna com os empregados, valendo-se de diversos meios e instrumentos. (KUNSCH, 2003, p. 121)

A comunicação interna é parte inerente da comunicação organizacional e tem como foco principal o público interno de uma organização, também conceituado como colaboradores, empregados, funcionários, entre outros. Sua importância, entre outros fatores, reside no fato de que o público interno é multiplicador e propagador dos princípios organizacionais, tanto nos relacionamentos internos quanto externos e contribui grandemente para a construção da reputação e dos relacionamentos nas organizações.

Além disso, em um contexto de gestão de pessoas, é a comunicação interna que humaniza e possibilita os relacionamentos acontecerem. Para Marchiori (2014), “a comunicação interna humaniza as relações entre indivíduos. As ações ocorrem em função das pessoas, pois são elas que dão sentido às experiências vivenciadas diariamente” (MARCHIORI, 2014, p. 119).

Segundo a metáfora do vínculo de Linda Putnam (2009), “a comunicação é o elo que cria vínculos entre pessoas e forma organizações como redes de relacionamento” (PUTNAM, 2009, p. 48-49). Sobre essa metáfora, Kunsch (2010) acrescenta que

no momento em que gestores, por meio das relações públicas, planejam estrategicamente a comunicação visando que as organizações estabeleçam relacionamentos com os seus stakeholders e criando redes de conexão e de colaborações, estão de fato se valendo da metáfora do vínculo. (KUNSCH, 2010, p. 47)

Dessa forma, se os gestores e profissionais de RP e RH adotarem uma postura estratégica em termos de comunicação, utilizando da metáfora do vínculo, é possível que a CNV seja aplicada e desenvolva relacionamentos, gerando conexão e permitindo a humanização.

Para Margarida Kunsch (2010), diferentemente do cenário ideal em que predomine a dimensão humana da comunicação, prevalece a dimensão instrumental nas organizações. Ela “é considerada mais como transmissão de informações e como ferramenta para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento da organização” (KUNSCH, 2010, p. 46). Além disso, “a comunicação é vista e trabalhada como transmissão de informações, dentro de uma visão linear. Os canais utilizados são de uma só via e a comunicação, portanto, é assimétrica” (KUNSCH, 2010, p. 46). Essa dimensão instrumental não permite a CNV acontecer, pois ela pressupõe a troca entre os indivíduos e prioriza o equilíbrio entre falar e ouvir, sendo, dessa forma, uma comunicação de duas vias e simétrica.

Sendo assim, o cenário ideal para aplicação da Comunicação Não-Violenta é a dimensão humana da comunicação. Kunsch (2010) salienta que “a dimensão humana da comunicação é um fator preponderante de transformação das organizações” (KUNSCH, 2010, p. 41) e acrescenta que

ao darmos ênfase à dimensão humana da comunicação organizacional, nosso principal propósito é defender a importância da comunicação humana no âmbito organizacional, para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital. (KUNSCH, 2010, p. 49)

A CNV, portanto, pode ser considerada como parte da dimensão humana da comunicação e pode contribuir para a humanização das organizações, ao buscar qualidade de vida, afeto e conexão para transformar a mentalidade de violência nas organizações.

Dentro dessa dimensão estão presentes algumas metáforas propostas por Linda Putman (2009). Uma delas é a metáfora do discurso, que “se refere à linguagem, a sua estrutura, a seus significados e a toda a produção de mensagens discursivas usadas pelas comunicações” (KUNSCH, 2010, p. 50). Além dela, há três outras metáforas: do símbolo, da performance e da voz.

A metáfora do símbolo está diretamente ligada aos significados culturais e históricos (...). Na metáfora da performance, o foco está na interação social e na representação de uma organização, que se traduz por meio de um processo contínuo, dinâmico reflexivo e interconectado. (KUNSCH, 2010, p. 50)

Já a metáfora da voz “trata a comunicação como expressão, ou, ao contrário, como supressão da voz na vida organizacional ” (KUNSCH, 2010, p. 51).

Todas essas metáforas reforçam a dimensão humana da Comunicação Não-Violenta, uma vez que ela perpassa os aspectos culturais de uma organização, conforme visto no primeiro capítulo, além de ter um forte apelo ao uso racional e empático da linguagem e prezar pela abertura de canais de diálogos de duas mãos com os públicos, possibilitando sua expressão.

O RH e RP devem, portanto, construir a Comunicação Não-Violenta dentro de um contexto de comunicação interna que respeite a história, características e cultura da organização e dos indivíduos a partir da perspectiva da dimensão humana da comunicação.

Para Marchiori (2014), “refletir sobre a dinâmica interna das organizações na contemporaneidade é compreender os processos de formação de culturas e de sua identidade ” (MARCHIORI, 2014, p. 107). Isso quer dizer que compreender a cultura é essencial para um

planejamento eficaz de comunicação interna, já que para atuar estrategicamente nos processos internos da organização é preciso entender primeiramente como ela funciona e como ela se transforma. É nessa perspectiva que Lemos (2011) afirma que “a comunicação interna que revela e reforça os atributos de identidade da organização é, sobretudo, a que se faz reconhecer por um ‘jeito de ser’ alinhado à cultura organizacional” (LEMOS, 2011, P. 159).

Além disso, para comunicação interna ser eficaz no sentido de uma transformação organizacional e incorporação da CNV alguns atributos devem ser levados em consideração, como a abertura de canais de comunicação pertinentes ao contexto, o uso da linguagem isenta de violência e adequada para o entendimento dos públicos de interesse, desenvolvimento de relacionamentos e reciprocidade entre o ouvir e o falar, abrindo canais que deem abertura para o *feedback* dos públicos. Todos esses aspectos estão presentes no processo de Comunicação Não Violenta, o que permite afirmar que a CNV está dentro de uma perspectiva de comunicação interna humanizada e pode ser regida por uma política de comunicação interna de Relações Públicas.

Para Marshall Rosenberg, o processo da Comunicação Não-Violenta, que consiste em observar um fato, identificar sentimentos, reconhecer necessidades e fazer um pedido, reforça por si só a ideia de troca ao expressar e receber com empatia. Isso acontece pois “à medida que mantivermos nossa atenção concentrada nessas áreas e ajudarmos os outros a fazerem o mesmo, estabeleceremos um fluxo de comunicação dos dois lados” (ROSENBERG, 2006, p. 26). Essa afirmação vai de encontro com o modelo simétrico de duas mãos proposto por James Grunig (1992), considerado por ele e diversos outros estudiosos como ideal no contexto de Relações Públicas.

Segundo Kunsch (2003), “no modelo simétrico de duas mãos, as relações públicas buscam o equilíbrio entre os interesses das organizações e os de seus públicos (...) Trata-se de um relacionamento considerado ideal, ético e justo” (KUNSCH, 2003, p. 107).

Ou seja, diferentemente da perspectiva de atuar somente no que a organização espera, o modelo simétrico de duas mãos, assim como a CNV, permite aprimorar relacionamentos a partir de processos dialógicos de mão dupla com harmonização dos interesses de todos os envolvidos no processo comunicativo.

Krznaric (2015), nesse sentido, reforça que “precisamos, portanto, pensar na conversação como um diálogo de mão dupla para criar mútua compreensão” (KZRNARIC, 2015, p. 144) e a empatia é capaz de criar esses pensamentos e conversações, uma vez que tem

como base relacionamentos e trocas entre os indivíduos. Além disso, a empatia pode ser considerada “como um método a fim de melhorar a qualidade de vida das pessoas a partir da compreensão de suas necessidades.” (KRZNARIC, 2015, p. 152). Diálogos transformadores são aqueles que equilibram interesses e geram humanização, compressão, bem-estar e conexão a partir do entendimento da subjetividade e necessidades do outro e é exatamente isso que os profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos devem priorizar na gestão da Comunicação Interna.

A fim de entender tais necessidades dos colaboradores como propõe a CNV, é essencial manter um canal de comunicação aberto com o público interno e que, como visto, seja uma via de mão dupla por meio da comunicação interna. Esta, por sua vez, engloba redes formais e informais em seu processo para que seja efetiva e desenvolva relacionamentos e alcance reações de seus públicos.

Giselle Bruno Grando (2014) faz uma grande análise das redes formais e informais da comunicação interna em seu artigo “Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz”. Para ela, “a rede formal compõe-se de todos os canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente, deliberada e planejada segundo a estrutura organizacional, e de onde provém a criação de um modelo formal e padronizado de comunicações orais e escritas” (GRANDO, 2014, p. 128). Já “na rede informal, prevalece o sistema complexo adaptativo, no qual os colaboradores comportam-se como seres humanos reunidos em rede cooperativa” (GRANDO, 2014, p. 132).

Em suma, as redes formais são aquelas oficializadas pela organização, enquanto as informais são aquelas que os próprios colaboradores constroem por meio do seu contato e necessidades diárias para maior cooperação.

O profissional de Relações Públicas, em sua atuação estratégica, deve saber transitar entre as redes formais e informais para construir diálogos eficazes e engajar o público interno. É nessa perspectiva que Grando (2014) afirma que

Nesse direcionamento, o Relações-Públicas, como fomentador e gerenciador de relacionamentos entre organização e públicos a ela ligados, torna-se um especialista em linguagem que programa a organização para o diálogo - diálogo este polifônico, no qual se deixam entrever as vozes da organização e de seus públicos, construindo, desta maneira, uma convivência dialógica entre as duas redes, formal e informal.” (GRANDO, 2014, p. 138)

Apesar de por vezes a rede informal ser vista de forma negativa pela crença de que é responsável por espalhar rumores e fofocas, a cooperação entre os indivíduos na organização a partir da rede informal é um ponto importante para que a Comunicação Não-Violenta funcione. São as trocas diárias e interações entre os indivíduos que possibilitará a CNV ser adotada como uma prática positiva nas organizações.

Além disso, a cooperação e interação ajuda a mitigar as incertezas a respeito de um dado ou fato. É por esse motivo que o RH e RP devem promover uma cultura de cooperação e sinergia e a comunicação se faz essencial para que, ao se sentirem informadas e integradas, as pessoas se engajem com as causas adotadas pela empresa, como a CNV.

Para Silva (2010), “para o alcance dos objetivos, o ideal é um clima de cooperação, com ajuda, encorajamento e apoio ao outro. A interação depende de relações de confiança, com redução das incertezas para que os resultados sejam buscados em benefício do grupo” (SILVA, 2010, p. 225). Isso reforça a ideia que os relacionamentos e interações construídos informalmente são igualmente importantes. Sendo assim, a rede informal também deve ser levada em consideração nos estudos e na aplicação da CNV, juntamente com a rede formal estruturada por meio dos canais e veículos tradicionais de comunicação interna.

Além das redes formais e informais, o relacionamento entre líder e liderado é fundamental, como visto no capítulo anterior. Analisa de Medeiros Brum (2017) salienta a importância do papel da liderança nas comunicações e no relacionamento com o público interno. Ela considera que uma das primeiras formas da informação fluir na organização é por meio da liderança. Brum (2017) afirma que “a empresa que consegue que a liderança atue como primeiro e principal canal de comunicação com o público interno, obtém resultados significativos no que se refere à assimilação das mensagens e ao engajamento por parte das pessoas” (BRUM, 2017, p. 16).

Kunsch (2003) reforça a ideia da importância da liderança nos processos comunicativos internos ao afirmar que

A primeira constatação que podemos fazer é a necessidade de considerarmos a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Deve existir total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais

e paliativos. (KUNSCH, 2003, p. 156)

Isso quer dizer que se os líderes não assumirem, levarem a sério e implantarem a Comunicação Não-Violenta no dia-a-dia ela corre o risco de perecer na organização. Os gestores de pessoas e os gestores da comunicação precisam valorizar a CNV e perceber seu impacto positivo na cultura e na gestão por meio da comunicação.

Essa prerrogativa reforça a visão do capítulo anterior de que o apoio da liderança se faz essencial para que a Comunicação Não-Violenta faça parte da cultura e das práticas da organização. Esse é o papel estratégico inclusive da comunicação interna que deve viabilizar e incentivar conversas entre líderes e liderados. Para Marchiori (2008),

A comunicação interna planejada e avaliada é estratégica quando estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2008, p. 215)

Ao observar todos esses aspectos, a comunicação interna vista como somente os canais formais oficializados pela empresa perde força. Dela ainda fazem parte as conversas informais entre colegas de equipe, as comunicações entre líderes e seus subordinados e todas as outras formas de comunicação entre os públicos internos da organização. Essas conversas podem acontecer presencialmente, como por outros meios físicos e eletrônicos, sendo que a comunicação face a face e as redes informais são fortes aliadas no sentido de perpetuar as informações e causar mudanças. Todos esses multiplicadores são, portanto, fundamentais para que a CNV se torne uma prática dentro das organizações. Essa visão é compartilhada por Lemos (2011), que afirma que

A rede formal de comunicação, composta principalmente pelos canais e veículos formalmente estabelecidos pela organização é apenas um dos elementos da comunicação interna. Nos corredores, nas rodas de bate-papo, as informações se transformam, são debatidas, ampliadas. Nesse sentido, é cada vez mais abrangente e desafiador o papel das lideranças como comunicadoras e agentes multiplicadores das decisões corporativas. A comunicação face a face tem um papel decisivo na gestão de mudanças. O conceito de capacitação em comunicação deve ser parte das estratégias e ações de comunicação interna, ampliando-se, assim, a rede de multiplicadores exponencialmente. ” (LEMOS, 2011, p. 159-160)

Um outro conceito muito estudado nos dias de hoje no que diz respeito ao público

interno é o endomarketing. As práticas de endomarketing nas organizações, na maioria das vezes, entendem o público interno como clientes meramente responsáveis por vender a imagem da empresa de dentro para fora, estando preocupados em motivar os funcionários somente para atingir esse fim. Para Saul Bekin, pioneiro nos estudos de endomarketing, “Endomarketing consiste em ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações em empresas focadas no lucro (...), observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental” (BEKIN, 2004, p. 47)

Analisa de Medeiros Brum (2017), um dos grandes nomes nos estudos de endomarketing no Brasil, traça um comparativo entre os conceitos de Comunicação Interna e Endomarketing em seu livro “Endomarketing estratégico: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores”:

Comunicação Interna - Sempre que uma empresa entrega uma informação para os seus empregados por meio dos canais internos de comunicação ou do líder, está fazendo comunicação com o público interno

Endomarketing - Sempre que uma empresa transforma essa informação em algo mais atrativo antes de entregá-la ao empregado, usando técnicas e estratégias de marketing, depois veicula nos canais internos de comunicação, ou por meio de uma campanha, está fazendo endomarketing. (BRUM, 2017, p. 49)

Apesar de muitos autores utilizarem a comunicação interna e o endomarketing quase como sinônimos, é importante salientar que os dois conceitos são diferentes. Limongi-França (2009), um dos maiores nomes em estudos de Qualidade de Vida no trabalho do Brasil, assim o conceitua:

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes (LIMONGI FRANÇA, 2009, p. 150).

Sendo assim, enquanto o endomarketing é responsabilidade do departamento de marketing, a comunicação interna é regida por uma política de Relações Públicas e tem um caráter mais estratégico em entender e satisfazer os desejos e necessidades dos empregados a fim de integrá-los, desenvolver relacionamentos e gerar satisfação. Da mesma forma que o marketing se utiliza de Recursos Humanos para elaborar as campanhas de endomarketing, é essencial o Relações-Públicas contar com esse setor no planejamento e construção dos

processos comunicativos internos, com o intuito, no entanto, de construir uma comunicação interna que de fato leve a uma ação, transformação e humanização.

No endomarketing, portanto, o departamento de marketing busca entender as aspirações e desejos dos funcionários de forma que eles vendam uma imagem positiva da organização para o mercado, não havendo uma preocupação genuína na subjetividade e bem-estar dos colaboradores. É por isso que para Kunsch (2003).

defendemos, para o relacionamento com o público interno, uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla. É preciso considerar que antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir o cliente”. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado. (KUNSCH, 2003, p.155)

Para atingir a humanização, a comunicação deve levar em alta conta o respeito e o bem-estar ao indivíduo em todos os aspectos. Sendo assim, a comunicação interna é muito mais efetiva para aplicação da CNV do que o endomarketing. Em um aporte de Relações Públicas, é por meio dela que é possível trabalhar as questões culturais e uma comunicação dialógica que possibilita resposta dos públicos e, dessa forma, compreender suas necessidades e sentimentos como a CNV propõe.

Para Rosenberg, a metodologia desenvolvida no processo de CNV reforça por si só a ideia de troca ao expressar e receber com empatia, pois “à medida que mantivermos nossa atenção concentrada nessas áreas e ajudarmos os outros a fazerem o mesmo, estabeleceremos um fluxo de comunicação dos dois lados”. (ROSENBERG, 2006, p. 26). Esse fluxo de comunicação de mão dupla é, em uma visão estratégica, o objetivo dos profissionais de Relações Públicas nos processos comunicativos e no desenvolvimento de relacionamentos com seus públicos para um clima mais positivo e favorável.

É importante ressaltar que mesmo os processos comunicativos sendo estratégicos com o intuito de trazer maior qualidade de vida e humanização, eles não podem ser uma ação isolada. Por isso durante esse trabalho foram explorados os conceitos de cultura e liderança na perspectiva da Comunicação Não-Violenta.

Sobre cultura e liderança, Patricia Sias e Irina Kapaneva afirmam que “à medida que a comunicação entre os membros muda, a cultura organizacional se modifica também. Da mesma forma, quando as interações entre líderes e membros mudam, alteram-se as relações entre

líderes e membros”. (KAPANNEVA; SIAS, 2014, p. 36). Como a cultura e as relações podem ser modificadas pela comunicação e pela liderança, isso quer dizer que a CNV pode começar a fazer parte de uma organização a partir da sua construção e propagação pelos profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos com o apoio dos líderes.

Dentro de um contexto de comunicação interna, Marchiori (2014) salienta que

São relacionamentos e interações que marcam os caminhos das organizações. Nesse sentido e com essa preocupação, a comunicação interna (líderes e liderados, por exemplo) é concebida como processo fundamental para o desenvolvimento de ambientes inovadores, uma vez que as conversações e o estímulo ao diálogo são práticas correntes. (MARCHIORI, 2014, p. 107)

Isso quer dizer que para a Comunicação Não-Violenta acontecer, o profissional de Relações Públicas juntamente com Recursos Humanos e a liderança devem construí-la e estimulá-la diariamente, seja por meio de uma agenda de comunicação, campanhas e ações consistentes, seja por meio dos relacionamentos e interações informais e, principalmente, por comunicações mais atrativas e humanizadas que motivem e tragam satisfação aos colaboradores.

Em suma, a comunicação interna construída como estratégia e para o público interno a partir dos esforços de Recursos Humanos, Relações Públicas e a liderança contribui para maior bem-estar, satisfação dos colaboradores e melhor clima organizacional. Por sua vez, em um processo cíclico, um ambiente de clima leve, feliz, descontraído e com grande satisfação por parte dos colaboradores favorece para que as pessoas pratiquem a empatia, respeite as diferenças e limitações e, assim, comuniquem-se de forma respeitosa e educada.

Para Maria Tereza L. Fleury e Jáder dos Reis Sampaio, “o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização” (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 291). Como essa percepção pode ser influenciada, é importante a valorização do indivíduo para promover maior qualidade de vida no trabalho, pois essa atitude torna as organizações mais saudáveis e positivas, sendo, dessa forma, muito mais valorizada pelos seus públicos. Segundo Kunsch (2010)

a valorização das pessoas nas organizações deve ser um parâmetro determinante para a produção da comunicação organizacional. As organizações saudáveis, que consideram a qualidade de vida do trabalhador e se preocupem de forma responsável com as consequências da sua comunicação, certamente

são as mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos. (KUNSCH, 2010, p. 57).

A construção e manutenção do clima são também responsabilidades dos profissionais de RP e RH por meio dos indicadores de gestão de pessoas, de uma comunicação interna dialógica e também pela pesquisa de clima, uma forma de solicitar *feedback* e entender o que os públicos pensam a respeito da organização. A pesquisa é uma das formas de mensuração e alinhamento de expectativas com relação ao que está sendo feito e como o público enxerga essas ações.

Afora a mensuração do clima organizacional por meio de pesquisas, uma das estratégias para manutenção de um clima positivo é justamente a estruturação de um programa de qualidade de vida no trabalho (QVT), já que para Silva (2010, p. 225) a qualidade de vida no trabalho exige práticas organizacionais que valorizem o fator humano. Nesse sentido, “a qualidade de vida no trabalho vem ganhando expressão cada vez maior no ambiente empresarial brasileiro dentro das estratégias de gestão de pessoas” (ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 305).

A qualidade de vida no trabalho e valorização do indivíduo é responsabilidade não só dos Relações Públicas em diagnosticar as necessidades do seu público interno e aplicá-las em suas estratégias, como também de Recursos Humanos. Aspectos como salário, reconhecimento, plano de carreira e clima organizacional também devem ser levados em conta. Para França (1996), “entre outras responsabilidades, a gestão de recursos humanos tem grande demanda em salários, carreiras e diagnóstico do clima organizacional. O grau de organização da empresa para atender estas necessidades podem ser bons indicadores da gestão da qualidade de vida no trabalho” (FRANÇA, 1996, p. 168).

Sendo assim, qualidade de vida no trabalho pode ser considerada como as boas práticas organizacionais que contribuem para o bem-estar dos indivíduos. Ou ainda “o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho ” (FRANÇA, 1996, p. 143). Para a autora, esse conceito vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações e busca o desenvolvimento humano e organizacional. Isso se deve ao fato de que “hoje se preconiza que as organizações devem se preocupar não só com a qualidade de ser produtos ou serviços, mas, sobretudo, com práticas que considerem e valorizem cada vez mais os seres humanos que as integram” (SILVA, 2010,

p. 219).

França (1996) apresenta em sua tese de doutorado sobre qualidade de vida no trabalho três níveis em que esta pode ser compreendida, que são denominados nível individual, grupal e organizacional. O nível individual envolve a expressão subjetiva das necessidades dos indivíduos. Já o nível grupal consiste na interação entre os sujeitos. Por fim, o nível organizacional está relacionado a construção da cultura organizacional e à gestão de pessoas.

Todos esses níveis devem ser uma preocupação constante do profissional de Relações Públicas e Recursos Humanos por meio da comunicação interna. Isso porque o profissional de Relações Públicas, utilizando a comunicação como estratégia, é o responsável por criar e gerenciar os relacionamentos da organização com seus públicos, ou *stakeholders*, o que inclui, na comunicação interna, principalmente o público interno. Só valorizando a subjetividade e os processos de interação a que os colaboradores estão constantemente submetidos é possível proporcionar melhor qualidade de vida e de trabalho, obtendo cooperação, motivação e, conseqüentemente, bem-estar e condições dignas de trabalho para os membros de uma organização com relações harmoniosas em que predomine a empatia.

Desse modo, a QVT encaixa-se na abordagem de humanização proposta neste estudo, à medida que tem como objetivo maior bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho, assim como uma visão humanista de satisfação de necessidades dos indivíduos como propõe a CNV.

Além disso, a questão da retroinformação se mostra essencial na QVT, concomitantemente ao que sugere à CNV quanto ao uso e abordagem da linguagem e a questão das conversas e *feedback*. Silva (2010), em seu artigo intitulado “Comunicação interna e qualidade de vida em um contexto de insegurança organizacional”, apresenta os resultados de sua pesquisa de campo em que essa situação fica evidente. Foram entrevistados 548 funcionários de uma entidade sem fins lucrativos e as declarações deram a entender relações entre QVT e retroinformação. Nesse sentido, os colaboradores afirmaram que

os elogios causavam bem-estar e faziam com que o funcionário se sentisse mais valorizado. Já a ausência de *feedback* foram avaliados como causadores de mal-estar e tristeza: “*Durante muito tempo eu trabalhava com uma angústia, porque eu nunca ouvi meu chefe falar para mim ‘Parabéns!’, Nunca*” (SILVA, 2010, p. 230)

O *feedback* se mostra primordial não só no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, mas em todo processo comunicativo interno. A comunicação deve ser entendida para gerar uma mudança de comportamento. Marchiori (2014) salienta que

Se ela não causou nenhuma prática, nenhum novo ou comportamento ou atitude, não houve entendimento. De nada adianta enviarmos uma mensagem se não dermos o referido acompanhamento que ela merece. Informar não significa comunicar. A comunicação pode facilmente perder credibilidade caso não gere *feedback*. (MARCHIORI, 2014, p. 111)

Ou seja, a comunicação deve motivar uma resposta a partir do entendimento pelo ouvinte, pois comunicação também é ação. Para que ela seja efetiva, deve contribuir para motivar mudança de comportamento ou atitude. Sendo assim, com a comunicação trabalhada estrategicamente pelo profissional de Relações Públicas, a CNV pode fazer parte das práticas organizacionais e contribuir com a humanização ao gerar mudança de comportamentos. O diferencial do profissional de Relações Públicas nesse processo se deve ao fato de ele ser capaz de mudar a realidade por meio não só da comunicação, mas por diversas outras ações pensadas estrategicamente para mediar as relações entre seus públicos e contribuir para uma ação.

Para gerar essa compreensão e ação, há inúmeros outros desafios que devem ser superados pela comunicação no estabelecimento de um diálogo não-violento, notadamente aqueles provenientes de um contexto global de mudanças e velocidade das informações. Quais estratégias devem ser estabelecidas para que, no meio de tantas outras informações, as pessoas parem e prestem atenção no que está sendo dito? E, principalmente, que compreendam, absorvam e façam uso do conceito de Comunicação Não-Violenta.

Ainda, é necessário um esforço maior dos profissionais de Recursos Humanos e Relações Públicas em deixar o público interno expressar suas vulnerabilidades, necessidades e interesses e, principalmente, ouvi-los sem julgamento a fim de criar comunicações efetivas, desenvolver vínculos emocionais nos relacionamentos e atingir a humanização. Baldissera (2010) salienta que

a humanização das organizações exige vontade organizacional para a constituição de lugares formais efetivos de participação. Trata-se de lugares que possibilitem e/ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta (não a que vigia e pune, mas a que quer conhecer e aprender) e a realização da autocrítica. Dessa forma, será possível aprender/criar/innovar, qualificar as relações e os vínculos, constituir legitimidade e ampliar a sintonia entre os objetivos da organização e os dois sujeitos que a constituem. ” (BALDISSERA, 2010, p. 73)

Além disso, a comunicação deve ser, primordialmente, transparente. Sem a confiança dos colaboradores de que podem expressar sua humanidade e sentimentos sem retaliação e que a organização, por outro lado, comunicará com transparência não há espaço para a CNV.

Diante de um contexto de multiplicidade e maior participação dos indivíduos nos processos organizacionais e maior acesso às informações, é primordial que o discurso e a prática sejam coerentes diante de um público crítico que exige mais transparência e conformidade entre enunciados e atitudes. Para Silva (2010), “a comunicação acelera a transmissão de informações e fortalece a cultura de transparência. Equivale à existência do inter-relacionamento entre as partes, sem o que não haveria empresa efetiva, ou seja, pessoas integradas trabalhando por um objetivo comum” (SILVA, 2010, p. 232).

Segundo Grandó (2014), “a sociedade da informação e a era do conhecimento exigem que as organizações abandonem o discurso monológico (de uma única voz, a do poder, a do mando) e desenvolvam o discurso polifônico (de várias vozes, diferentes, diversas, porém intercomplementares)” (GRANDO, 2014, p. 137).

Na conjuntura atual, as comunicações organizacionais disputam com uma infinidade de informações circulando a todo momento, principalmente por meio do rápido desenvolvimento de tecnologias, como os *smartphones*, que permitem acessar uma infinidade de conteúdos em qualquer lugar, a qualquer hora. Sobre essa revolução digital, Kunsch (2010) afirma que

Em relação ao contexto, há que se considerar que a comunicação nas organizações, assim como a sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Consequentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações. Essa nova dinâmica de processamento de informação da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e a forma de produzir a comunicação.” (KUNSCH, 2010, p. 54)

Isso quer dizer que diante de um mundo dinâmico e veloz em que se vive com uma infinidade de informações circulando, principalmente causado pela revolução digital, fica mais difícil chamar a atenção dos públicos para as comunicações. Desse modo, comunicações rasas e pouco humanizadas por parte do RH e Comunicação Interna das organizações não geram impacto positivo e não promovem conexões e empatia. É por isso que as narrativas humanizadas e as novas narrativas mostram-se essenciais nesse contexto.

Nesse cenário, é necessário pensar em novas maneiras de comunicar que busque a humanização, conexão e empatia. Emiliana Pomarico Ribeiro (2019), em sua tese de doutorado, aborda em profundidade essa questão das novas narrativas e afirma que

Vivemos uma fase revolucionária, em que muitos dos conceitos passados de comunicação parecem não nos servir mais na atualidade. Devemos, então, buscar novos paradigmas para embasar as políticas e estratégias de comunicação para que sejam efetivas, perante tais complexidades, efemeridades, abundância e dores. Considerando todos os pontos abordados até o momento, podemos apostar sobre o desenvolvimento do chamado ‘paradigma narrativo’ para uma transformação da comunicação em organizações. (RIBEIRO, 2019, p. 146)

Visto até aqui todo o cenário de violência na sociedade e depressão e sofrimento nos ambientes corporativos, é fato que as organizações precisam mudar suas concepções de comunicação e as formas que se comunicam para que sejam efetivas e contribuam para uma transformação positiva. As narrativas da comunicação ganham força nesse sentido. Para Rodrigo Cogo (2012), grande nome em estudos de Storytelling:

O paradigma narrativo reconhece a capacidade das pessoas em criar novas histórias para melhor compreender suas vidas ou mistério da vida. Basicamente, é a compreensão de que as histórias são uma forma fundamental pela qual as pessoas expressam valores e conseqüentemente apoiam suas decisões (COGO, 2012, p. 126)

Nesse contexto, as narrativas apresentam-se como conceito fundamental para os comunicadores, já que estes contam todas as histórias pertinentes à organização, transmitindo ideias, valores e, notadamente, sua cultura. E é justamente o contar histórias de maneira mais humanizada que vai conectar pessoas e desenvolver relacionamentos. Dentro dessa perspectiva, Kunsch (2010) afirma que “A questão das narrativas e o espaço que as organizações porventura derem para que as pessoas possam contar e escrever suas histórias podem contribuir muito para valorizar a dimensão humana da comunicação” (KUNSCH, 2010, p. 50).

Diante disso, aparecem, em contraposição com as velhas narrativas, as novas narrativas. Tais narrativas humanizam, pois não só organizam a experiência no tempo e no espaço, como também respeitam a individualidade, as relações e geram aproximação a partir do momento que contam a história de algo, levando a uma afetividade e gerando emoção.

Segundo Ribeiro (2019),

As novas narrativas da organização são, portanto, aquelas que, possibilitadas por estes lugares, por estes ambientes de respeito, de real escuta pelas subjetividades, anseios, crenças, ideias e opiniões de seus integrantes, formam

uma comunicação baseada no afeto, no entendimento da alteridade e na autocrítica sobre a cultura da própria organização (RIBEIRO, 2019, p. 189)

As organizações precisam, portanto, valorizar as relações humanas, o indivíduo e o *feedback* para gerar sensação de pertencimento, com capacidade de transformar por meio da emoção. Tudo isso deve ser priorizado pelo profissional de comunicação, como o Relações Públicas em conjunto com o Recursos Humanos para ser incorporado na cultura organizacional.

Em um comparativo ao que propõe a fase um da CNV, que consiste na observação, o profissional de comunicação precisa olhar com atenção e sem julgamentos todo contexto que permeia a organização e suas necessidades para construção das novas narrativas. Para Ribeiro (2019),

pode ser reforçada aqui a importância de o comunicador estar sempre atento em relação às necessidades e aos pensamentos das organizações e das opiniões sobre elas em seu contexto social, histórico, econômico, cultural e político para que essa realidade narrativa possa ser reconstruída de acordo com novos pensamentos, novos conteúdos, ou seja, novas narrativas. (RIBEIRO, 2019, p.155)

O Storytelling, por exemplo, pode ser usado como estratégia para ajudar nessa nova visão comunicacional, humanizada. Segundo Rodrigo Cogo (2012), o Storytelling é “uma lógica de estruturação do pensamento e um formato de organização e difusão de narrativa, por suportes impresso, audiovisual ou presencial, baseados nas experiências de vida próprias ou absorvidas de um interagente, derivando relatos envolventes e memoráveis” (COGO, 2012, p.135).

Dessa forma, as novas narrativas têm como foco a criatividade, os sentimentos e desejos, sendo profundas a ponto de impactarem, desenvolvendo emoção e afetividade. Daniel Pink (2007), um importante autor da comunicação e narrativas, fala sobre a Era da Informação, automatizada e a Era Conceitual, humanizada. Para ele, observa-se uma transição da Era Informativa, baseada na racionalidade, lógica e frieza, para a Era Conceitual, relacionada à criatividade, empatia e emoções.

Diante de toda a complexidade das relações humanas e dos ambientes que se desenvolvem os processos comunicativos, é importante que para aplicação da CNV sejam considerados os aspectos culturais e os diversos relacionamentos que acontecem na organização. Margarida Kunsch (2010) salienta que

é preciso considerar os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista ou a dimensão instrumental da comunicação para uma visão humanista, com aportes conceituais das perspectivas interpretativa e crítica. (KUNSCH, 2010, p. 54)

As novas narrativas, nessa perspectiva, se propõem a construir realidades e gerar significações que tenham como prioridade a valorização humana e seus relacionamentos que assumem variados níveis de complexidade. A CNV pode ser considerada uma nova narrativa, à medida que convida a uma mudança de consciência e atitude para com outro, desenvolvendo formas de falar e ouvir que sejam mais empáticas e envolventes, reformulando diálogos e, conseqüentemente, remodelando as narrativas e possibilitando a humanização.

É por isso que os estudos e aplicação da CNV no ambiente organizacional se faz absolutamente necessário e importante em um aporte de Relações Públicas, juntamente com Recursos Humanos em um trabalho que envolve cultura, liderança e, notadamente, os processos comunicativos internos.

6. Considerações Finais

A complexidade humana e as mudanças sociais e globais exigem uma transformação comportamental e novas formas de pensar, agir, se relacionar e comunicar. Essa necessidade de transformação também é motivada pelo aumento crescente de violência na sociedade e sofrimento nas organizações, levando ao aumento de casos relacionados a doenças mentais, como a depressão.

Essa prerrogativa explica por si só a relevância da Comunicação-Não Violenta nas organizações como componente da dimensão humanas, diante de uma nova realidade de complexidade e incertezas, em que prezar pela qualidade de vida dos públicos, buscar conexão, empatia e criar relacionamentos duradouros e de alto nível se mostra primordial.

É por isso que a humanização e a valorização humana vêm ganhando destaque nos estudos de comunicação e deve ser levado em alta conta pelos profissionais que fazem o gerenciamento do relacionamento com públicos e da comunicação nos ambientes organizacionais, como Recursos Humanos e Relações Públicas.

A CNV pode ser uma estratégia efetiva para contribuir com a humanização das organizações, no entanto, ela não pode ser uma ação isolada e, por isso, deve permear todos os processos organizacionais em um trabalho que envolva cultura, liderança e os processos comunicativos internos a partir do aporte profissional de Relações Públicas juntamente com Recursos Humanos.

A CNV, portanto, pode ser considerada como parte da dimensão humana da comunicação ao buscar diálogos e comunicações humanizadas que prezem pela qualidade de vida, afeto e conexão em um contexto de incerteza e de violência. Além disso, ela pode contribuir grandemente para a humanização das organizações, desde que RP e RH acompanhem de perto todos os processos comunicativos e relacionamentos da organização para atuar nessa mudança de mentalidade. A comunicação é a principal responsável pela humanização das organizações, e, dessa forma, se a Comunicação Não-Violenta for utilizada dentro de uma perspectiva estratégica ela pode humanizar as relações, desenvolver relacionamentos, mediar crises organizacionais e promover transformações nas organizações.

Sendo a função dos Relações Públicas mediar relacionamentos e conflitos entre a organização e seus públicos é possível que a Comunicação Não-Violenta utilizada por esses profissionais, já que ela se propõe justamente a desenvolver relacionamentos pessoais e profissionais por meio de técnicas de comunicação que envolvem observar, identificar e expressar sentimentos e fazer pedidos.

A criação de uma cultura da humanização para aplicação da CNV exige uma transformação por parte da organização e a estruturação de um ambiente organizacional que seja compatível com essa nova realidade. Os estudos sobre cultura realizados no primeiro capítulo são fundamentais nesse sentido, pois mostram que a cultura é flexível e novos padrões de comportamento podem ser adotados. A cultura é construída continuamente por meio da comunicação, então a Comunicação Não-Violenta somente pode ser estimulada e adotada nas organizações a partir da construção de uma cultura humanizada que tenha a empatia como atitude indispensável em que não sejam permitidas atitudes ofensivas.

No Brasil já existem empresas ditas humanizadas, como indica a pesquisa analisada no capítulo um deste trabalho. Essas organizações já têm espaço para Comunicação-Não Violenta e podem inspirar outras empresas com suas boas práticas ao fazerem parte de um sistema aberto. Além disso, como a cultura pode ser modificada, a CNV pode ser também levada para empresas comuns e despertar sua humanização.

A liderança também tem papel fundamental nessa transformação da cultura a partir do seu relacionamento com os liderados. Eles devem ser impactados pela Comunicação-Não Violenta, mudar seus comportamentos e levar essa mentalidade para as relações com seus próprios subordinados, sendo imprescindível um discurso alinhado com a prática. Nesse sentido, os líderes podem promover transformações nos ambientes em que estão inseridos, gerenciando conflitos e desenvolvendo relacionamentos ao entender os sentimentos e necessidades dos indivíduos. Ao trazer a história de Gandhi e Martin Luther King no capítulo três desse trabalho, a reflexão que fica é a seguinte: Se eles conseguiram mudar todo um sistema e a história de um país com a CNV, por que as organizações não poderiam utilizá-la como estratégia e se tornarem ambientes mais humanizados?

Além do papel da liderança, os processos comunicativos internos devem ser mais humanizados e deve haver um equilíbrio entre o falar e o ouvir. No que diz respeito à comunicação interna, o papel estratégico das Relações Públicas consiste em trabalhar a dimensão humana da comunicação, aplicar um modelo simétrico de duas mãos, abrindo canais de diálogos efetivos, e dando lugar de fala para as pessoas expressarem seus sentimentos e necessidades a partir de uma relação de confiança e transparência. Ainda, é responsabilidade do RP estar atento às transformações sociais e levar para dentro das organizações temas importantes, como a própria CNV.

As empresas precisam superar a mentalidade ultrapassada de que o ambiente de trabalho não é lugar de falar dos sentimentos e desenvolver conexões e afetos. Sendo as organizações o lugar que muitas pessoas passam mais tempo do que em seu próprio lar, como elas vão se sentir seguras para se desenvolverem e construir relacionamentos se o ambiente for hostil?

É preciso reconhecer, antes de mais nada, que seres humanos são constituídos de sentimentos, necessidades e desejos e precisam ser tratados com mais respeito e dignidade. Diante de um mundo complexo, de incertezas, rupturas e violência cada vez mais crescente, a empatia se mostra como o suspiro de esperança para um mundo melhor, começando nas organizações. Por que não começar a difundi-la?

O diálogo pode ser transformador ao disseminar a empatia e gerar conexão. Por esse motivo, os comunicadores têm grande responsabilidade nos processos comunicativos internos, pois essas conversas devem ser promovidas, incentivadas e acompanhadas pelos profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos não só a partir da estruturação de uma cultura humanizada e empática, como por meio do incentivo e acompanhamento das lideranças e dos

colaboradores na concepção de conversas não-violentas, além da construção de narrativas que sejam igualmente humanizadas.

7. Referências

AGÊNCIA O GLOBO. **Mais de 75 mil pessoas foram afastadas do trabalho por depressão em 2016.** 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/02/mais-de-75-mil-pessoas-foram-afastadas-do-trabalho-por-depressao-em-2016.html>> Acesso em: 06 de setembro de 2019

A MENTE É MARAVILHOSA. **Ahimsa, um conceito de paz integral.** 2018. Disponível em: <<https://amenteemaravilhosa.com.br/ahimsa-conceito-paz-integral/>>. Acesso em: 24 de setembro de 2019

ALVES, Sérgio. As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo e a estrutura. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**, 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014 - (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional; v. 6)

ANAMT. **Transtorno mental é a 3ª causa de afastamentos de trabalho.** 2017. Disponível em: <<https://www.anamt.org.br/portal/2017/10/26/transtorno-mental-e-a-3a-causa-de-afastamentos-de-trabalho/>> Acesso em: 31 de outubro de 2019.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ARELLANO, Eliete Bernal; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: VÁRIOS AUTORES. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

ARELLANO, Eliete Bernal; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho. In: VÁRIOS AUTORES. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

ARIEIRA, Glória. **O yoga que conduz à plenitude.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017

BALDISSERA, Rudmar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividade e significação. In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 61-75.

_____ A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional . In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos.** Volume I. São Paulo: Saraiva , 2011

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations.** New York: Free Pres, 1985.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Editora Prentiel. Hall, 2004.

BROWN, Brené. **A coragem de ser imperfeito.** Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico**: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores; participação: Andressa de Medeiros Brum - São Paulo: Integrare, 2017.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CASADO, TANIA. **O indivíduo e o grupo**: a chave do desenvolvimento. IN: VÁRIOS AUTORES. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002

CHANLAT, J.F. (Coord.) **O Indivíduo na Organização**: Dimensões Esquecidas, VIII, São Paulo: Atlas, , 3ª. Edição, 1996

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999

_____ **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COGO, Rodrigo Silveira. **Da memória ao storytelling**: em busca de novas narrativas organizacionais. 2012. Dissertação (Mestrado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. doi:10.11606/D.27.2012.tde-05122012-171130. Acesso em: 2019-10-23.

DIAS, Marina. Você sabe o que é comunicação não-violenta? **Revista Encontro**, ed. de 21 de agosto de 2019. Disponível em:

<<https://www.revistaencontro.com.br/canal/revista/2019/08/voce-sabe-o-que-e-comunicacao-nao-violenta.html>> Acesso em 15 de setembro de 2019

DVIR, T. et al. **Impact of transformational leadership on follower development and performance**: a field experiment. *Academy of Management Journal*, v. 45, n.4, p. 735-744, 2002.

FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações Públicas estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo SP: Summus, 2011

FINCHAM, R. RHODES, P. S. **The individual, work and organization**: behavioral studies for business and management. 2. ed. Oxford: Oxford University, 1992.

FLEURY, Maria Tereza L; SAMPAIO, Jäder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: VÁRIOS AUTORES. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRANCA, Ana Cristina Limongi. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. 1996. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. doi:10.11606/T.12.1996.tde-14042009-113324. Acesso em: 2019-10-19.

FREITAS, Sidnéia Gomes. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. 1. ed. 13. reimpressão. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**, 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014 - (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional; v. 6)

GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. Trad. Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981

HELLER, A. **O cotidiano e a história**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

Humanizadas.com. **Empresas Humanizadas: Resultados preliminares da pesquisa - 1ª edição - 2018/19**. Disponível em: <<http://www.humanizadas.com/wp-content/uploads/2019/03/Relatório-Preliminar-EHBR-2019-v4.pdf>> Acesso em: 11 de setembro de 2019

KAPANEVA, Irina; SIAS, Patricia M. Relações de liderança e cultura organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**, 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014 - (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional; v. 6)

KEYTON, Joann. **Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

KRZYNARIC, Roman. **O poder da empatia: A arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo**; tradução Maria Luiza X. de A. Borges. - 1. ed. - Rio de Janeiro, Zahar, 2015.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010

_____ **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

LEMOS, Else. Comunicação interna como diferencial em Relações Públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo SP: Summus, 2011

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Prática de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009

LIPPMANN W. Estereótipos. In: STEIMBERG, Ch. (org.) - **Meios de Comunicação de Massa**. Rio de Janeiro: Cultrix. 1980

MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006

_____ **Cultura e comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**, 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

_____. **Liderança e comunicação interna**, 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014 - (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional; v. 6)

NASSAR, Paulo (org). **Comunicação interna: a força das empresas** (volume 2). São Paulo: Aberje, 2005.

PAIVA, Vitor. **Não, Luther King não foi um líder da conciliação, mas um revolucionário**. Hypeless, 2018. Disponível em <<https://www.hypeless.com.br/2018/04/nao-luther-king-nao-foi-um-lider-da-conciliacao-mas-um-revolucionario/>>. Acesso em: 13 de outubro de 2019.

PINK, Daniel H. **A revolução do lado direito do cérebro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

POMARICO, Emiliana ; Nassar, Paulo . **Novos Contextos, Velhas Narrativas: o Repensar da Comunicação Interna Sobre a Tradição e a Inovação**. In: VII ABRAPCORP - Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2013, Brasília. ABRAPCoRP 2013: teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas : entre a tradição e a inovação. Porto Alegre: Edipucrs, 2013. v. 1.

PUTNAM, Linda. **Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. P.43-67

RIBEIRO, Emiliana Pomarico. **Novas Narrativas da Comunicação em Organizações**. 2019. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. doi:10.11606/T.27.2019.tde-16052019-115915. Acesso em: 2019-10-07

ROHDEN, Huberto. **Mahtma Gandhi: o apóstolo da não violência**. São Paulo: Martin Claret, 3ª Ed, 2012.

ROSENBERG, Marshall. **Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Editora Ágora, 2006.

SCHALL, Maryan. **A Communication-rules approach to Organization Culture**. Administrative Science Quarterly, vol. 28. Dez. 1983.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass: 3ª Ed, 2004

_____. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009

SILVA, Marcia Batista da. Comunicação interna e qualidade de vida em um contexto de insegurança organizacional. In: KUNSCH, Margarida M.K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 218-235.

VALLE, Ângela da Rocha. **Psicol. Am. Lat.**, México , n. 3, fev. 2005 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2005000100004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 12 out. 2019.

VÁRIOS AUTORES. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002

VERGARA, Sylvia Constant e BRANCO, Paulo Durval. **Empresa humanizada**: a organização necessária e possível. São paulo: FGV RAE - Revista de Administração de Empresas, Abr./Jun. 2001 v.41- n.2, p.20-30

VIZEU, Fabio. Liderança transformacional: reciprocidade pela ação comunicativa. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Liderança e comunicação interna**, 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014 - (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional; v. 6)